

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

The Assessment of Employees' Training and Development System in a Selected Organization

Student: Vybíralová Jana

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2015

# Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Vybíralová**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208R037 Management**

Téma: **Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**The Assessment of Employees' Training and Development System in a Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické přístupy k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Sběr dat, analýza výsledků a jejich interpretace
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

V Ostravě dne 7. května 2015

A handwritten signature in dark ink, reading "Vybíralová Jana". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Jana Vybíralová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomohli při zpracování bakalářské práce, zejména vedoucímu práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné rady, informace, poznatky, připomínky a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat celému vedení společnosti PeMaP, s.r.o. a všem zaměstnancům za ochotu a vstřícnost, kterou v souvislosti s vypracováním práce projevili. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, za trpělivost, vytvoření zázemí a psychickou podporu, kterou projevovala nejen po celou dobu zpracovávání bakalářské práce, ale i během mého celého studia na vysoké škole.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické přístupy k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....</b>	<b>8</b>
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	8
2.2	Učící se organizace .....	9
2.3	Učení, teorie a styly učení .....	10
2.3.1	Kolbovy styly učení .....	11
2.3.2	Honeyho a Mumfordovy styly učení.....	13
2.4	Vzdělávání a rozvoj – základní pojmy .....	13
2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.....	14
2.5.1	Strategický přístup ke vzdělávání .....	16
2.5.2	Systematický přístup ke vzdělávání .....	16
2.6	Metody vzdělávání a výcviku zaměstnanců .....	17
2.6.1	E-learning, Blended learning.....	18
2.6.2	Koučování, mentoring .....	19
2.6.3	Přednáška, seminář, workshop .....	21
2.6.4	Simulace, hraní rolí .....	22
2.6.5	Trénink, outdoor training .....	23
2.6.6	Just In Time Learning .....	24
2.6.7	Development Centrum .....	25
2.7	Realizace vzdělávací aktivity .....	25
2.8	Právní rámec vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	26
2.9	Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z fondů EU.....	26
2.9.1	Programové období 2007 – 2013 .....	27
2.9.2	Programové období 2014 – 2020 .....	29
<b>3</b>	<b>Charakteristika analyzované organizace .....</b>	<b>33</b>
3.1	Obecná charakteristika, předmět podnikání, produkty .....	33

3.2	Cíl a vize do budoucnosti .....	34
<b>4</b>	<b>Sběr dat, analýza výsledků a jejich interpretace.....</b>	<b>36</b>
4.1	Organizační struktura .....	36
4.2	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	39
4.2.1	Vstupní a průběžné vzdělávání zaměstnanců.....	40
4.2.1.1	Kurz první pomoci .....	40
4.2.1.2	Bezpečnost práce.....	41
4.2.1.3	Práce s vysokozdvížným vozíkem .....	42
4.2.1.4	Vzdělávání sezónních pracovníků.....	43
4.2.1.5	Vzdělávání obchodních zástupců v oblasti styku se zákazníkem .....	43
4.2.1.6	Vzdělávání top managementu v oblasti styku s dodavateli.....	44
4.2.1.7	Vzdělávání jednatele a účetních.....	45
4.2.1.8	Vzdělávání pracovníků skladu .....	46
4.2.1.9	Neformální vzdělávání formou outdoor trainingu .....	46
4.2.2	Odborná způsobilost.....	47
4.2.2.1	Odborná způsobilost řidičů .....	47
4.2.2.2	Odborná způsobilost vedoucí účetního oddělení .....	48
4.3	Náklady na vzdělávací a rozvojové aktivity .....	48
4.4	Výsledky a interpretace dotazníkového šetření.....	49
4.5	Shrnutí .....	55
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>

**Seznam použité literatury**

**Seznam zkratk**

**Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

## **Seznam příloh**

### **Přílohy**

# 1 Úvod

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob,  
jak měnit nádeníky v ředitele.“*

Tomáš Baťa

Mnoho lidí vnímá řízení lidských zdrojů jako nákladovou položku, což není pravdou. Moderní přístupy a pohledy na řízení lidských zdrojů nám umožňují nahlížet na člověka jako na lidský kapitál či zdroj budoucích finančních prostředků pro organizaci, která jej zaměstnává. Čím více je organizace ochotna do lidských zdrojů investovat, a to například do vzdělávání a rozvoje jejich osobnosti, tím větší může být multiplikační efekt. Organizace tím v určitém časovém horizontu maximalizuje svůj podnikový kapitál a samozřejmě i zisk.

Pokud tedy chápeme zaměstnance jako strategické lidské zdroje, které podniku přinášejí přidanou hodnotu a přispívají k naplnění podnikových cílů, pak je můžeme považovat za jistou konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím v oboru a je na místě rozvíjet jejich schopnosti, vědomosti a dovednosti v co největší míře, kterou nám finanční prostředky dovolí.

Bakalářská práce je členěna do dvou obsahových celků a čtyř hlavních kapitol. Prvním obsahovým celkem je teoretická část práce. V té vymezím základní pojmy jako lidský kapitál, učící se organizace, styly učení, vzdělávání a rozvoj a přístupy organizace ke vzdělávání. Budou zde také popsány vybrané metody vzdělávání zaměstnanců v organizaci, které jsou aplikované v druhém obsahovém celku, tj. praktické části práce. V této části bude vybraná organizace stručně popsána, bude vymezeno její produktové portfolio a vize do budoucnosti. Zde posoudím stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spolu s organizační strukturou společnosti. Vyčísím náklady organizace spojené se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami. V tomto obsahovém celku nalezneme také výsledky a interpretaci dotazníkového šetření, které probíhalo v organizaci za účelem zjištění zpětné vazby v oblasti vzdělávání ze strany pracovníků organizace. Na konci práce uvedu návrhy a doporučení na zlepšení dosavadního systému vzdělávání v organizaci a pokusím se nalézt způsob získání finančních



prostředků, které by společnosti pomohly v realizaci vzdělávacích aktivit a rozvoje svých pracovníků například z operačních programů Evropské unie.

Téma práce jsem si vybrala z důvodu mého zájmu o problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také díky zkušenostím, nabytých při absolvování odborné praxe v roce 2014 ve společnosti PeMaP, s.r.o., ve které mi bylo umožněno provádět výzkum související právě s mou bakalářskou prací.

**Cílem** bakalářské práce je shromáždit informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci a aplikovat je na vybranou organizaci. Tedy posoudit stávající systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci PeMaP, s.r.o., zhodnotit, zda vzdělávání zaměstnanců v organizaci plní svou úlohu vzhledem k potřebám organizace a zaměstnanců a následně podat návrhy a doporučení na zlepšení tohoto systému, které budou vycházet z potřeb pracovníků organizace.

## 2 Teoretické přístupy k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Následující kapitola je rozdělena na několik základních částí. Nejprve jsou teoreticky vymezeny základní pojmy jako lidský kapitál nebo lidské zdroje. Dále jsou objasněny pojmy učící se organizace a učení, které zahrnuje také teorie a styly učení. V neposlední řadě nalezneme v práci vysvětlení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, jednotlivé metody vzdělávání a výcviku například e-learning a stručnou charakteristiku Evropské unie, jako jeden ze zdrojů finančních prostředků pro realizaci vzdělávacích aktivit v organizaci. Tyto prostředky jsou využívány mimo jiné k efektivnímu a rozvoji zaměstnanců skrze vyhlášené operační programy. Závěrem této kapitoly je objasnění právního rámce, o který se tato problematika opírá.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál je charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují. Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu. Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování.<sup>1</sup>

V procesu řízení lidských zdrojů hraje velkou roli vrcholový management. Ten totiž neustále přijímá nová rozhodnutí, která mají na pracovníky větší či menší vliv. Pokud management rozhodne o výrobě nového druhu výrobku, pak má toto rozhodnutí vliv na celý podnik. Pracovníci musí být přeškolení například v problematice manipulace či samotném procesu výroby výrobku, musí být vybrána cenová strategie, vytvořen výrobní plán, seřizeny stroje a mnoho dalšího. Proto je také pro organizaci důležité věnovat pozornost oblasti vzdělávání a rozvoje vrcholového managementu.<sup>2</sup>

Kvalitní vedení může být velice důležitým zdrojem konkurenční výhody pro organizaci. V minulosti se praktikovalo „vedení“ lidí způsoby, které sice fungovaly, ale určitě nebyly pro zaměstnance nijak příjemné. Příkladem můžeme zmínit metodu cukru a biče,

---

<sup>1</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80-247-3651-8.

<sup>2</sup> tamtéž

zastrašování pracovníků, hrozby ukončení pracovního poměru na jedné straně a snad jediným motivačním prvkem byla odměna ve formě peněžních prostředků na straně druhé. V současné době moderní manažerské teorie a metody motivace pracovníků naznačují způsoby vedení lidí a odměňování, které nejen uspokojují potřeby zaměstnavatelů (ve formě zvýšené produktivity práce, zvyšování výkonu a kvalifikace pracovníků), ale i zaměstnanců (platové ohodnocení, postup na vyšší pracovní pozici, osobnostní rozvoj, zvýšení kvalifikace).<sup>3</sup>

## 2.2 Učící se organizace

Nejprve bude charakterizován pojem učící se organizace, protože může být vnímán jako základní stavební kámen pro vytvoření efektivního systému vzdělávání v organizaci. Učící se organizace je charakterizována vytvářením, získáváním a přenášáním znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy. Jde o organizaci, v níž lidé neustále rozvíjí své schopnosti vytvářet výsledky, které si přejí, v níž se rozvíjejí nové způsoby myšlení, v níž jsou kolektivní aspirace volněji nastaveny a lidé se neustále učí vidět všechno v širších souvislostech.<sup>4</sup>

Vodák ve své knize uvedl, že Petr M. Senge pojetí učící se organizace vymezil v pěti komponentech, a to v systémovém myšlení, osobním mistrovství, myšlenkových schématech, ve vytváření společné vize a týmovém učení. V následujících řádcích budou tyto termíny vysvětleny podrobněji.

Systémové myšlení je souborem poznatků a nástrojů, které byly vyvinuty s cílem vytvořit přehlednější celková schémata a ukázat, jak je efektivně měnit. Osobní mistrovství spočívá v neustálém dosahování dobrých výsledků, snahy a schopnosti učit se novým věcem a naplňovat osobní vizi u jedinců, kteří jsou pro práci zapálení a rozvíjí tak svou osobnost. Myšlenková schémata chápeme jako obrazy a představy o okolí v našem podvědomí, které nás ovlivňují, aniž bychom si to často uvědomovali. Pro tuto oblast je důležité být otevřený případným změnám, vnímat okolí intenzivněji, poznat sebe samého a zhodnotit své způsoby myšlení. Společnou vizi vytváříme pomocí diskuze o představách budoucnosti. Jde o individuální vizi, která je představena určitým lídrem a společným úsilím zlepšována za

---

<sup>3</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 987-80-247-3067-7.

<sup>4</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80-247-3651-8.

pomoci zaměstnanců. Týmové učení je jedním z nejdůležitějších komponentů učící se organizace, neboť ve většině organizací se učení realizuje především týmovou prací. Tým je tedy základním prvkem pro fungování systému vzdělávání. Musíme si ovšem uvědomit, že důležitým faktorem je týmová spolupráce nikoliv jakýsi organizační celek individualit, které nespolupracují mezi sebou. Z této teorie tedy vychází fakt, že pokud pracovníci porozumí podnikové vizi a jejímu směřování, pak budou více motivováni a otevření případným změnám při realizaci důležitých rozhodnutí vrcholového managementu.<sup>5</sup>

Pokud chceme vymezit problémy spojené s pojetím učící se organizace, pak musíme zmínit tzv. tacitní znalosti. Jde o podnikové know-how, které v případě vyzrazení mohou konkurenti získat. Tím by organizace ztratila svou konkurenční výhodu. Proto musíme vždy zvažovat, které znalosti a informace zaměstnancům předáme a jak by případné vyzrazení společnost zasáhlo. Pokud chceme hovořit o problémech spojených výhradně s obsahovým pojetím učící se organizace, pak narážíme na fakt, že v této teorii nebereme ohled na zaměstnance a jeho potřeby. Nastolíme určitý systém učení, ovšem nevíme, zdali si bude zaměstnanec schopen či ochoten osvojit tyto znalosti a jakým způsobem. Teorie učící se organizace neumožňuje lidem, aby investovali do svého vlastního rozvoje. Řešíme tedy otázku, zdali budou investice spojené s realizací vzdělávání v organizaci využity a patřičně přeměněny na konkurenční výhodu. Dalším problémem je fakt, že organizace nejsou schopny realizovat vzdělávání samostatně, ale potřebují k tomu ve většině případů outsourcing.<sup>6</sup>

### 2.3 Učení, teorie a styly učení

Pojem učení můžeme definovat několika formulacemi. Jednou z nich je formulace Reynoldse, kterého citoval Armstrong: „*proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti*“ a Pedlera a kol., kteří považují učení za „*něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo na vyšší stupeň existujících dovedností*“. Zajímavá je také definice Argyrise, kterou citoval Armstrong. Ta říká, že „*učení neznamená jen mít nový úhel pohledu, novou myšlenku nebo nové chápání věcí. K učení dochází, když podnikáme určité kroky, když odhalujeme a napravujeme chybu*“. Nabízí se otázka: jak víte, kdy něco znáte? Odpovědí

---

<sup>5</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80-247-3651-8.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

může být: když můžete udělat něco, o čem tvrdíte, že to znáte. Řada odborníků, kteří se touto problematikou zabývají, tvrdí že „*učení je složité a rozmanité a týká se všech druhů záležitostí, jako jsou znalosti, dovednosti, chápání, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky*“.<sup>7</sup>

Je spousta způsobů, jakými se lidé učí a intenzita jejich učení je závislá na motivaci ze strany nadřízeného, lektora či okolí nebo ze strany vnitřního přesvědčení. Pokud si klademe otázku, proč se lidé učí, pak můžeme konstatovat, že se učí pro sebe, aby rozvinuli svou osobnost, a tak získali konkurenční výhodu na trhu práce nebo přispěli k plnění strategických cílů podniku, ve kterém jsou zaměstnání. Obvykle se lidé učí od jiných lidí, tedy lektorů, učitelů, mentorů, mistrů a podobně. Učí se jako členové týmů či skupin a pomocí vzájemného působení se motivují k lepším výkonům. Zaměstnanci se mohou učit také pomocí instrukcí, které říkají, jak mají danou práci dělat. Příkladem může být jedna z nejjednodušších metod učení přímo na pracovišti, tedy metoda One Point Lesson (jednobodová lekce).

Existuje řada teorií učení a každá z nich se zaměřuje na jiné aspekty. Jednou z nich je Kognitivní (poznávací) teorie, kdy se jedinec učí a získává souvislosti pomocí pouček, faktů či pojmů. Jde tedy o získání informace a její následné zpracování a osvojení. Sociální teorie učení spočívá hlavně v prostředí, ve kterém se pracovník nachází. Jde o sociální interakci, kdy je pracovník členem skupiny lidí, kteří mají stejnou nebo podobnou odbornost a pracují spolu. Pro pracovníka se tato skupina stává primárním zdrojem učení. Další teorií, kterou můžeme zmínit je teorie učení se ze zkušeností. Základním prvkem této teorie je lidská zkušenost. Pokud ji člověk má negativní, tak nastává proces uvědomění si chyby a ponaučení se do budoucna, tedy vyvarování se jejímu opakování.<sup>8</sup>

### 2.3.1 Kolbovy styly učení

Styl popisuje cyklus učení. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází. První fází je „konkrétní zkušenost či zážitek“. Tato fáze může být předem naplánovaná nebo zcela náhodná. Druhou fází je „reflexivní pozorování“. Jedná se o důkladné přemýšlení o významu nabyté zkušenosti nebo zážitku. Další fáze je „abstraktní vytváření teorií nebo pojetí“. Člověk si v podvědomí modeluje situace podobné té, ze které má zkušenost a snaží se aplikovat teorie a postupy

---

<sup>7</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 453.

<sup>8</sup> tamtéž

případného řešení, např. jak by se zachoval v podobné situaci. Poslední fází je „aktivní experimentování“, tedy reálná aplikace teorií v nastalé situaci. Jakmile si člověk ze situace odnese zkušenost, pak se celý cyklus opakuje.<sup>9</sup>

**Obr. 2.1 Cyklus učení**



**Zdroj:** ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 455.

Hlavní myšlenkou modelu je stručný popis toho, jak se zkušenost nebo zážitek převede do pojetí, které je schopen člověk vnímat jako vodítko pro chování v nových obdobných situacích. Velice důležitým faktorem při učení jiného člověka z pohledu vzdělavatele je nenutit pracovníkovi žádný „vybraný“ styl učení. Každému vyhovuje něco jiného a učitel musí poznat a následně aplikovat takový styl učení, který bude pracovníkovi vyhovovat. Kolbe definoval následující čtyři styly učení, které jsou určeny pro vzdělavatele.

Prvním z nich je Kompromisník, který učí metodou pokus-omyl. Spojuje při aplikaci dvě fáze stylů, a to konkrétní zkušenost a experimentování. Asimilátor si rád vytváří vlastní teoretické modely a přeměňuje řadu nesourodých pozorování do obecného, lehce vysvětlitelného pojetí. Logicky zaměřený vzdělavatel preferuje experimentování s nápady a využití v praxi. Spojují se tak abstraktní a experimentální fáze učícího cyklu. Posledním typem jsou imaginativní učitelé, kteří preferují přechod o teorie k praktickému využití, tedy od úvah k aktivnímu zapojení žáků. Tito jedinci mají dobře rozvinutou fantazii a jsou schopni se na situaci dívat z různých úhlů pohledu.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>10</sup> tamtéž

### 2.3.2 Honeyho a Mumfordovy styly učení

Tyto styly učení mají své kořeny v již zmíněných Kobllových stylech, avšak je autoři rozvinuli. V této klasifikaci stylů učení chápeme jako základní krok rozdělení učících se lidí do čtyř skupin a s tím spojené i čtyři styly učení. Aktivisté jsou takové osoby, které se plně zapojují do nových úkolů, chtějí nabírat nové zkušenosti a zážitky. Premítavé osoby jsou takové, které stojí v pozadí a shromažďují získané údaje, které si potom analyzují a docházejí k vlastnímu závěru. Teoretici se zaměřují na porovnávání získaných zkušeností s logickými teoriemi. Většinou mají sklony k perfekcionismu. Pragmaticky zaměřené osoby chtějí zkoušet nové přístupy, myšlenky či pojetí daného problému tak, aby na vlastní kůži zjistili, zda opravdu fungují.<sup>11</sup>

### 2.4 Vzdělávání a rozvoj – základní pojmy

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Honey a Mumford vysvětlili, že *„ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat před tím (dovednosti)“*.<sup>12</sup>

Pokud bychom chtěli definovat pojem rozvoj, pak použijeme definici Harrisové, která říká: *„Vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšení znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování“*<sup>13</sup> nebo Bláhy a kol.: *„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.“*<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>12</sup> tamtéž, str. 461.

<sup>13</sup> tamtéž, str. 470.

<sup>14</sup> BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0, str. 122.

Pokud tyto definice porovnáme s vymezením pojmu učení se, pak sledujeme výraznou podobnost. Ta je zapříčiněna volbou českého ekvivalentu anglického slova „learning“. Z autorských definic nelze tedy jasně určit význam. V českém jazyce chápeme tato slova tak, že vzdělávání je významově podřazené slovu učení se. Následující schéma znázorňuje vzájemný vztah těchto pojmů a jejich podřízenost.

**Obr. 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



**Zdroj:** HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 31.

Existují čtyři základní typy vzdělávání. Pokud budeme hovořit o kognitivním vzdělávání, pak poznáváme a prozkoumáváme danou problematiku, jejíž výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení této problematiky. Instrumentální vzdělávání chápeme jako vzdělávání při výkonu práce. Výsledkem emočního vzdělávání je formování postojů a pocitů spojených s danou problematikou. Sebereflektující vzdělávání je založeno na formování nových vzorů myšlení a chování.<sup>15</sup>

## **2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci**

Jedním z hlavních nástrojů k rozvoji zaměstnanců a s tím spojeným prohlubováním získaných informací a zvyšováním jejich výkonnosti je strategický a systematický přístup ke vzdělávání. Jako hlavní otázka, kterou si často organizace kladou je fakt, zda se vložené investice do podnikového vzdělávání navrátí a v jaké míře. Tento efekt je velice těžko

<sup>15</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.



měřitelný. Nelze jednoznačně určit, které změny v organizaci vyvolalo právě vzdělávání zaměstnanců a jaké množství finančních prostředků společnosti přineslo. Existují ovšem jisté alternativní přístupy a metody, které dokážou tento efekt vyčíslit v reálných hodnotách.

Nejznámějším modelem vedle různých metrických přístupů je Kirkpatrickův/Phillipsův model, který postupně vyhodnocuje různé parametry spojené se vzděláváním a jeho efektivitou. Jedná se o hodnocení reakcí, poznatků, chování lidí a nakonec výsledků, kterých po dobu vzdělávání dosáhli.<sup>16</sup> Zajímavou metrikou je tzv. benchmarking, která spočívá ve srovnání společnosti s konkurencí. Společnosti se takto porovnávají nejen v oblasti vzdělanosti svých zaměstnanců, ale také v mnoha dalších oblastech. Příkladem může být porovnávání produktů mezi konkurenty, kdy společnosti potlačují své nedostatky.<sup>17</sup>

**Tab. 2.1 Struktura Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu**

Úroveň vyhodnocování	Charakteristika vyhodnocování	Metody a nástroje vyhodnocování	Užití v praxi
<b>Reakce účastníků</b>	Hodnocení reakcí účastníků vzdělávání. Hodnocení spokojenosti se školením.	Dotazníky Rozhovory	Rychlá zpětná vazba. Rychlá analýza. Rychlé získání potřebných informací.
<b>Učení</b>	Hodnocení učení. Měření růstu znalosti před a po školení.	Testy Rozhovory Pozorování	Relativně jednoduché pro realizaci. Snadno měřitelné. Méně snadné pro komplex učení.
<b>Chování</b>	Hodnocení chování po návratu na pracoviště. Implementace nabytých poznatků do praxe.	Rozhovory Pozorování	Vyžaduje spolupráci a dovednosti liniových manažerů.
<b>Výsledky</b>	Hodnocení a vliv působení pracovníka na výsledky.	Aplikování ve formě systémů řízení a hlášení. Sledování, zda se podařilo splnit pomoci vzdělávání podnikatelské cíle.	Obtížné prokázat vliv pracovník na změnu.

**Zdroj:** KIRKPATRICK D. L. and J. D. KIRKPATRICK, 2006. Evaluating Training Programs. 3rd edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 373 s. ISBN 978-1-57675-348-4.

<sup>16</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>17</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

### 2.5.1 Strategický přístup ke vzdělávání

Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci je úzce spjat se strategickými cíli organizace. Jedním z těchto cílů je potřeba kvalifikovaných pracovníků pro příznivý budoucí vývoj společnosti. V tomto přístupu je zdůrazňováno průběžné učení, potřeba vzdělat se vychází z reálných organizačních problémů a zároveň mohou sami žáci ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit. Příkladem může být zavádění nového druhu výrobku do výroby, kdy pracovníci musí být přeškoleni v oblasti seřizování strojů a manipulaci s materiálem.<sup>18</sup>

### 2.5.2 Systematický přístup ke vzdělávání

Systematický přístup ke vzdělávání představuje zdánlivě racionální a efektivní přístup k řízení výcviku přímo na pracovišti. Je však předmětem mnohé kritiky a má nedostatky. Ty se týkají jak základních předpokladů, tak samotné proveditelnosti. Příkladem může být hledání výkonnostní mezery, které není zdaleka tak jednoduché, jak se může zdát. Nelze totiž jednoznačně identifikovat všechny potřeby vzdělávání zaměstnanců v organizaci.<sup>19</sup>

Systematické vzdělávání spočívá v neustále se opakujícím cyklu vzdělávacích aktivit a je úzce spjata mimo jiné s hodnocením zaměstnanců za předpokladu, že je dobře organizované. Tento cyklus není ve všech společnostech stejný, ale vychází ze vzdělávací politiky dané organizace, a proto je v každé společnosti něčím specifický. Cyklus se skládá ze čtyř fází.

Nejprve musíme identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby. Tyto potřeby hledáme ve třech úrovních. Poté začneme plánovat vzdělávání a rozvoj. Na základě identifikace potřeb vzdělávání jsme zjistili, co bude předmětem vzdělávacích aktivit. Základem správného naplánování těchto aktivit je určení si cílů. Tyto cíle dělíme do tří kategorií: programové neboli hlavní cíle, studijní cíle a dílčí cíle. Hlavním cílem je dlouhodobá vize zhotovitele plánu, její charakter a obsah. Mezi studijní cíle řadíme jednotlivé vzdělávací aktivity

---

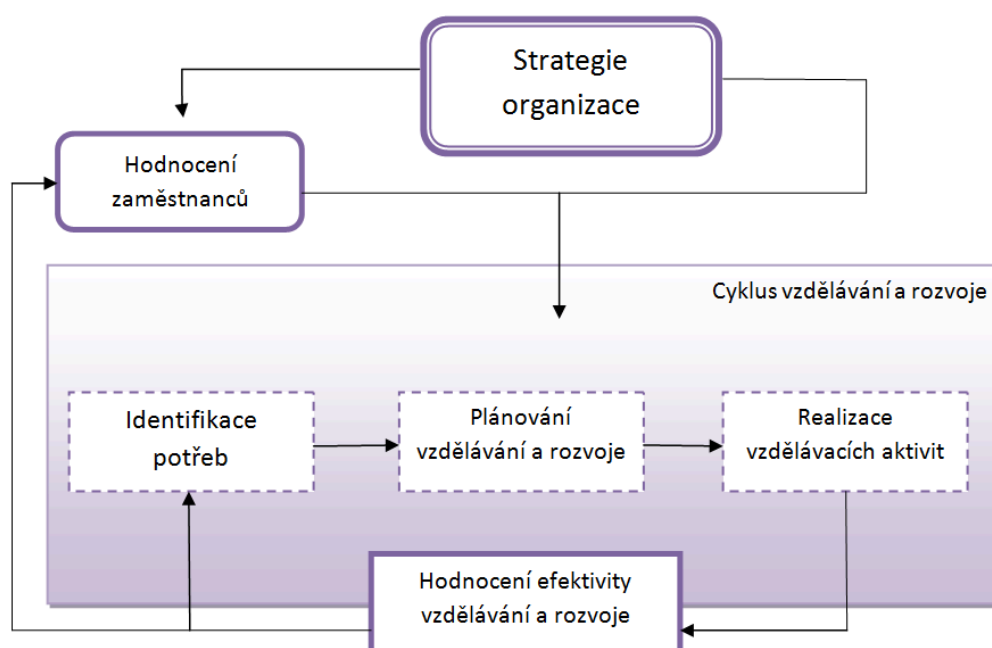
<sup>18</sup> BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>19</sup> WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. London: Sage Publications Ltd. 480p. ISBN 978-1-4462-5583-4.

a znalosti, které si účastníci z kurzu odnesou. Dílčí cíle popisují úroveň dosažených vědomostí a míru kvalifikace, které chceme dosáhnout.

Následně začneme realizovat naplánované vzdělávací aktivity a nakonec zhodnotíme efektivitu tohoto vzdělávání a rozvoje. Je velice důležité, aby se účastníci vzdělávání podíleli na tvorbě vzdělávací akce, například na výběru stylu učení či časovém harmonogramu. Následující schéma popisuje vztahy jednotlivých fází procesu a cyklus v souvislostech.<sup>20</sup>

**Obr. 2.3 Schéma systematického přístupu ke vzdělávání**



**Zdroj:** BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, str. 123.

## 2.6 Metody vzdělávání a výcviku zaměstnanců

Volba metody vzdělávání není jednoduchou činností a ovlivňuje ji spousta vnějších i vnitřních faktorů. Můžeme mezi ně řadit například věk a počet účastníků vzdělávání, jejich současná a požadovaná úroveň znalostí v dané oblasti, motivace k učení, programové cíle

<sup>20</sup>BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.

společnosti a oblast podnikání, zkušenosti lektorů, způsob realizace vzdělávání a samozřejmě finanční možnosti podniku. Nikde není stanoven jednoznačný návod na výběr efektivní metody vzdělávání a v praxi je možno použít i kombinaci jednotlivých metod.

Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou základních skupin. První z nich je metoda vzdělávání na pracovišti, jinak známá jako „*on the job*“. Tato metoda se vyznačuje tím, že vzdělávání probíhá přímo při vykonávání pracovních úkolů a povinností daného pracovníka. Řadíme zde například koučování či mentorování. Naopak metoda vzdělávání mimo pracoviště, z anglického „*off the job*“, se realizuje ve výukových centrech, školách či školicích zařízeních, kde probíhají přednášky, workshopy, simulace nejrůznějších situací, hraní rolí a jiné. V následujících řádcích nahlédneme podrobněji do obsahu a způsobu realizace vybraných výukových metod.<sup>21</sup>

### 2.6.1 E-learning, Blended learning

*E-learning v podnikovém pojetí „zahrnuje jak teorii a výzkum, tak i jakýkoliv reálný vzdělávací proces, v němž jsou v souladu s etickými principy používány informační a komunikační technologie pracující s daty v elektronické podobě. Způsob využívání těchto technologií a dostupnost učebních materiálů jsou závislé především na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, potřebách a možnostech všech aktérů vzdělávacího procesu“.*<sup>22</sup>

Definice e-learningu se od doby jeho vzniku výrazně liší. Tento jev je zapříčiněn neustálým a velice rychlým vývojem metody a výrazným pokrokem v oblasti vědy a techniky. Pokud bychom chtěli tuto definici velice zjednodušit, pak můžeme říci, že e-learning je výuka za pomoci výpočetní techniky a internetu. Důležitou roli ve vzdělávacím procesu hraje pro někoho překvapivě vyučující či učitel. Ten má za úkol vybrat vhodnou techniku (počítač, tablet a jiné) e-learningu pro studenty, organizuje výuku, předává své zkušenosti a napomáhá studentům řešit problémy spojené se samotným studiem. Výhodou této techniky je relativně přesná zpětná vazba. Tuto vazbu lze v budoucnu použít jako stavební kámen zlepšování se

---

<sup>21</sup>BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>22</sup> ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978- 80-7357-903-6, str. 9.

v učení pro studenty anebo zefektivnění celého e-learningu pedagogy. E-learning se užívá také ke komunikaci mezi studenty a vyučujícím. Existují různé portály (v podnikové praxi se nazývají Learning Management Systém - LMS), kde si účastníci kurzu distribuuji studijní materiály, odevzdávají různé úkoly, mohou diskutovat na různá témata spojená s probíranou tematikou apod. Nevýhodou metody je případné „podvádění“ účastníků kurzu při ověřování znalostí. V moderní praxi ovšem již existují počítačové programy, které takovému chování efektivně zabraňují. Mezi výhody můžeme zařadit problematiku autorských práv nebo licencování výukových zdrojů. Zabraňuje se tak nelegálnímu užívání výukových materiálů. Velkou výhodou pro podnik jako celek jsou nízké náklady na realizaci vzdělávání v porovnání s ostatními vzdělávacími aktivitami.

Blended learning či B-learning „lze vymezit jako učení zaměřující se na optimální dosažení učebních cílů za pomoci vhodných technologií, které odpovídají učebním stylům učícího se jedince, aby tak došlo k získání adekvátních dovedností u správné osoby ve správný čas“.<sup>23</sup> Jedná se tedy o zkombinování standardní prezenční výuky (face-to-face) s e-learningem. Tato metoda je cílená na skupinu zaměstnanců/studentů, kteří neumí dokonale používat moderní technologické přístroje potřebné při vzdělávání metodou e-learningu. Učení probíhá jak ve výukových jednotkách (učebny, pracoviště), tak mimo ně (doma, knihovny). Učitelé intenzivněji pomáhají studentům se zvládnutím zadaných úkolů. Velice významnou výhodou metody je její nespecializace na jeden určitý styl učení. Tato metoda bere ohledy na styly učení jedinců. V případě míchání různých zdrojů, nástrojů nebo metod mohou nejen studenti, ale i učitelé využít velké množství prostředků, jež vyjdou vstříc oběma stranám se specifickými nároky. Z celosvětových průzkumů můžeme zjistit, že realizací metody blended learning dosahují zaměstnanci/studenti mnohem lepších výsledků než při prezenční výuce (face-to-face).<sup>24</sup> Z ekonomického hlediska je metoda v oblasti nákladů srovnatelná s metodou e-learningu.

### **2.6.2 Koučování, mentoring**

Metody mentoring a koučování by se na první pohled mohly zdát jako naprosto totožné postupy realizace vzdělávání nejen na pracovišti. Praxe však ukazuje, že se jedná o rozdílné

---

<sup>23</sup> ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978- 80-7357-903-6, str. 11.

<sup>24</sup> *Blended Learning Boosts Achievement* [online]. edbuzz.org, 2009 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://edbuzz.org/sroner/2009/07/blended-learning-boosts-achievement/>

způsoby vedení a motivování zaměstnanců. V následujících řádcích budou vysvětleny základní rozdíly.

Mentoring je výuková metoda vyznačující vztah dvou osob na profesionální úrovni, kdy mentor (učitel) předává své zkušenosti, poznatky a vědomosti menteemu (žákovi) přímo na pracovišti. Tento proces může probíhat i v opačném směru. Mentorem se může stát každý, kdo je expertem na danou problematiku, má zájem předávat své zkušenosti či cenné rady o chodu společnosti nováčkům či méně zkušeným spolupracovníkům, a tím jim pomáhat zvládat jejich pracovní povinnosti. Obvykle jím je osoba, která zastává svou pozici či funkci ve společnosti delší dobu a má dobré pracovní výsledky. Mentor jde menteemu příkladem a je připraven odpovídat na jeho otázky či být nápomocen při řešení problémů souvisejících s prací, kterou vykonává. Mentee je takový pracovník, který má aktivní zájem na rozvoj vlastní osobnosti, snahu se zdokonalovat v oboru, chuť učit se novým věcem či ochotu naslouchat a přebírat zkušenosti od služebně starších kolegů. Pro menteeho je velice důležitá podpora a důvěra ve svého mentora. V metodě mentoringu hraje důležitou roli motivace. Mentee nechce zklamat svého mentora a snaží se v rámci možností zdokonalovat ve své práci. Za tuto snahu by měl být následně pochválen od svého mentora nebo naopak kritizován v případě, že mentee nesplňuje zadané požadavky. Tento způsob vzdělávání zaměstnanců v organizaci je pro zaměstnavatele z ekonomického hlediska velice přijatelný a má v praxi časté využití a dobré výsledky.<sup>25</sup>

Mentoring zažívá v posledních letech velký rozkvět v České republice. Stále populárnějším se stal tzv. cross mentoring (volně přeloženo jako mezifiremní mentoring). Jedná se o vztah mentora a menteeho, kdy každý působí v jiné společnosti. Předávají si tak efektivněji informace a zkušenosti v oboru. Touto problematikou se v současnosti zabývá nevládní a nepolitická organizace Česká asociace mentoringu ve vzdělávání. Do projektu jsou na českém trhu zapojeny koncerny jako Coca-Cola, ČSOB, Plzeňský Prazdroj, RWE Česká republika, O2 a mnoho dalších.<sup>26</sup>

Koučování je také vztah dvou lidí s tím rozdílem, že kouč (učitel) není expert na danou problematiku, ale specializuje se na profesionální vedení lidí. Nedochází zde k zásahu do kompetencí koučovaného (žáka), nýbrž k naprostému respektování jeho

---

<sup>25</sup>Mentoring[online]. Asociacementoringu.cz, 2013 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

<sup>26</sup>Česká asociace mentoringu[online]. camv.cz, 2013 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.camv.cz/o-asociaci/>

vytyčených cílů a postupů, které využívá k dosahování těchto cílů. Kouč se pouze snaží pomocí návodných otázek nasměrovat koučovaného správným směrem nebo poukázat na možné varianty řešení daného problému či posouzení všech aspektů před důležitým rozhodnutím. Nutí tedy koučovaného přemýšlet o dané problematice a o tom, co by se dalo změnit. Samotné rozhodnutí ovšem zůstává zcela v kompetenci koučovaného. Kouč ani nemusí být zaměstnanec společnosti, ve které koučovaný působí. Finanční zátěž pro zaměstnavatele nemusí být tedy příliš vysoká. Tuto metodu osobního rozvoje využívají v praxi například manažeři či vedoucí pracovníci. Jednoznačnou výhodou je zcela individuální přístup ke koučovanému a realizace vzdělávání v neformálním prostředí. Nevýhodou metody je její časová náročnost.<sup>27</sup>

### 2.6.3 Přednáška, seminář, workshop

*„Přednáška je výklad s malou či žádnou participací účastí, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky.“*<sup>28</sup> Přednáška je efektivní, když dokáže přednášející podat látku tak, aby si ji zaměstnanci/studenti zapamatovali. Je na místě využití různých vizuálních pomůcek či přirovnání učiva k situacím v praxi, které studentům pomohou si dané téma zapamatovat. Míra zapamatovatelnosti závisí na mnoha faktorech (počet posluchačů, složitost problematiky, prostředí, ve kterém je přednáška vedena, aj.). Přednáška může být kvalitní, avšak studenti si po skočení výkladu zapamatují pouhých 20% toho, co jim bylo řečeno. Je tedy potřeba si během ní dělat poznámky a vyvinout vlastní iniciativu se látku doučit samostudiem. Přednáška by neměla být delší než 30-40 minut a neměla by obsahovat příliš mnoho informací. Finanční náročnost na realizaci není vysoká. Spočívá v platovém ohodnocení přednášejícího a v nákladech na využívání prostor, ve kterých se přednáška koná. Nevýhoda spočívá v podstatě nulové vzájemné interakce přednášejícího s posluchači.

---

<sup>27</sup>Mentoring[online]. Asiacementoringu.cz, 2013 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.asiacementoringu.cz/mentoring/>

<sup>28</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 477.

„Semináře jsou formou referátů a diskusí zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma.“<sup>29</sup> Kvalita seminářů je z velké části závislá na míře a úrovni vědomostí, které účastníci dosáhli již v minulosti. Jedná se tedy o využití již získaných vědomostí při řešení například případových studií, prohlubování těchto vědomostí díky procvičení a rozvoj myšlenek. Výhodou je okamžitá zpětná vazba a z ní vyplývající ujasnění si nesrovnalostí.

Workshop je populární metoda, která je určena k diskuzi na určité téma či řešení konkrétních situací a hledání možných přístupů k jejich zvládnutí. Realizace je možná pouze ve skupině s maximálně patnácti účastníky. Při výuce je kladen důraz na trénování komunikačních a manažerských dovedností. Výhodou metody je její finanční nenáročnost, možnost řešení konkrétních reálných pracovních problémů, použití i u početnější skupiny a neformálnost a nenáročnost na místo či prostředí, kde bude workshop probíhat.<sup>30</sup>

#### **2.6.4 Simulace, hraní rolí**

Simulace spočívá v řešení běžné pracovní situace přímo na pracovišti. Účastníci kurzu obdrží zadání problematiky, kterou mají následně vyřešit. Příkladem může být vyřešení vzniklého problému, který nastal v organizaci a je stále aktuální. Hlavní roli v rozhodování hraje časový úsek, který mají účastníci kurzu k dispozici na vyřešení problému. Jejich postupy v řešení a varianty rozhodnutí jsou pak analyzovány a v kolektivu vyhodnocovány. Výhodou je, že jsou účastníci vtaženi do řešení opravdu reálných problémů organizace a svým způsobem nápomocni při jejich řešení. Vzdělávání je velice náročné na přípravu a k realizaci je potřeba velice zkušený lektor v této oblasti. Z toho logicky vyplývá její větší finanční náročnost.<sup>31</sup>

Metoda hraní rolí spočívá v předvádění určité situace za pomoci účastníků kurzu. Studenti se vžijí do role postavy, která jim byla přidělena. Každý účastník před realizací „představení“ dostane popis a přiblížení dané role, se kterou se má za úkol ztotožnit a nastudovat ji. Následně probíhá samotné představení a hraní rolí. Po uskutečnění může

---

<sup>29</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 113.

<sup>30</sup> tamtéž

<sup>31</sup> BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.



nastat fáze výměny rolí a celý proces se opakuje. Tento postup nám umožňuje získat spolehlivou zpětnou vazbu. Metodu využívají hlavně manažeři, vedoucí týmů či oddělení hlavně proto, aby byli připraveni zvládnout nastalou situaci v praxi, kde se jedná tvář v tvář. Příkladem mohou být výběrová řízení, projednávání stížností, prodej výrobků, vedení schůze a jiné. Hraní rolí rozvíjí dovednosti a poskytuje lidem reálný pohled na to, jak se chovají, co cítí a jak jejich chování vnímají ostatní. Metoda umožňuje získání cenných rad či konstruktivní kritiku ze strany odborníků na chování a jednání jedince. Může pomoci zvýšit sebedůvěru účastníka či naopak snížit a odstranit například arogantní chování vůči podřízeným. Nevýhodou je fakt, že účastníci během realizace upadají do rozpaků nebo neberou hraní rolí vážně a jednotlivé role zesměšňují. Výhodou je rozvoj účastníkovy mysli, naučení se zvládat emoce, myslet samostatně a vhodně reagovat při nastalých situacích.<sup>32</sup>

### 2.6.5 Trénink, outdoor training

Trénink klade důraz na aktivní získávání dovedností. Jde o „*formu zážitkového učení vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem více a rychleji naučí, když si něco vyzkoušejí, než když si informace přečtou, respektive vyslechnou, jako například na přednášce nebo na semináři*“.<sup>33</sup> Jde tedy o „*jakýkoliv proces, formální nebo neformální (ve zde prezentovaném pojetí formální), při němž lidé získávají dovednosti významné pro jejich pracovní výkonnost*“.

<sup>34</sup> Tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků. Tréninkové aktivity jsou svým přístupem určeny především pro dospělé studenty, kde zážitková forma představuje způsob, jak se dobře připravit na plnění úkolů v organizaci.

Outdoor Training je metoda vzdělávání mimo pracoviště. Jde o vzdělávací postup, který využívá pohybových aktivit v přírodě a je založen na smyslových zkušenostech a prožitku situací. Cílem je zvýšit fyzickou, emocionální, sociální a duchovní úroveň všech pracovníků. Metoda se využívá zejména na tvorbu týmů, teambuilding, poznání jednotlivců a jejich chování a zvýšení motivace zaměstnanců.

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>33</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 114.

<sup>34</sup> tamtéž, str. 115.

Nejčastěji využívané sportovní aktivity při outdoor trainingu jsou cyklistika, lukostřelba, slaňování, střelba z kuše, vodní turistika, pohybové aktivity v lanovém centru a mnoho dalších. Výhodami metody jsou uvolnění napětí a zlepšení vztahů na pracovišti, vyhledávání skrytých talentů mezi zaměstnanci, adaptace nováčků mezi kolektiv nebo řešení různých krizových problémů v organizaci. Zlepšuje se také důvěra zaměstnanců k vedoucím pracovníkům či vrcholovému managementu a ve společnosti jako celek. Nevýhodou je velká finanční náročnost na realizaci. Společnost musí hradit náklady spojené s realizací sportovních aktivit případně ubytování a stravování pro zaměstnance, trvá-li trénink delší dobu.<sup>35</sup>

#### 2.6.6 Just In Time Learning

Just In Time výcvik je „vytvoření takového vzdělávacího systému, který bude schopen uspokojit v potřebné době potřebnou vzdělávací poptávku. Z hlediska existence institucí vzdělávání dospělých se jedná o základní požadavek konkurenceschopnosti“.<sup>36</sup> „Program výcviku bere v úvahu jakékoliv problémy přenosu naučených dovedností do praxe a jeho cílem je zajistit, aby to, co se vyučuje, bylo považováno za použitelné v běžné pracovní situaci.“<sup>37</sup>

Metoda má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu (tedy co nejbližší k okamžiku realizace projektu). Na takovém soustředění probíhá několik kurzů najednou – teambuilding, projektové řízení, outdoor training a podobně. Po absolvování kurzu by měl být každý účastník schopen využívat nabyté zkušenosti a vědomosti v běžné podnikové praxi bez větších problémů.

---

<sup>35</sup> Outdoor Training [online]. Portál managementmania.com, 2013 [cit: 15.3. 2015].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outdoor-training>

<sup>36</sup> Just In Time Learning [online]. Portál andromedia.cz, 2014 [cit: 15.3. 2015].

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/just-time-learning>

<sup>37</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 476.

### 2.6.7 Development Centrum

*„Development centrum je objektivním nástrojem, který dává kvalifikovaný náhled na potenciál zaměstnanců a umožňuje, v souladu s očekáváním zaměstnavatele, pracovat s osobními rezervami jednotlivých zaměstnanců. Je zároveň rozvojovou a tréninkovou aktivitou a nástrojem pro konkrétní náplň vzdělávacích plánů.“<sup>38</sup>*

Obsahem této vzdělávací metody je tvorba modelových situací, které jsou vytvořené na míru. Buďto mapují různé pracovní situace nebo naopak ty, které se v podnikové praxi vůbec neobjevují. Účastníci tak prokazují požadované zkušenosti, dovednosti, vědomosti a schopnosti. Součástí vzdělávacího procesu může být také psychologicko-profesní test. Výsledkem metody je individuální rozvojový plán pro každého zaměstnance, zpětná vazba od zkušeného psychologa a v neposlední řadě přehled potenciálu v lidských zdrojích pro vrcholový management. Metoda se jeví jako vhodný zdroj informací potřebných k rozhodnutí o povýšení. Metoda development centra je velice finančně náročná a vyžaduje velice kvalifikovaný tým odborníků a lektorů.<sup>39</sup>

### 2.7 Realizace vzdělávací aktivity

Samotná realizace vzdělávacích aktivit v organizaci je jednou z nejdůležitějších částí cyklu vzdělávání a rozvoje. Čím bude realizace provedena lépe, tím lepších výsledků budou studenti dosahovat a vzdělávání bude pro společnost efektivnější. Podle Hroníka má realizace tři fáze, a to přípravu, vlastní realizaci a transfer.

Fáze přípravy zahrnuje lektorskou činnost v oblasti zosnování daného kurzu, přípravu metody a stylu učení dané lekce a přichystání vizuálních pomůcek a učebních materiálů potřebných k výuce. Na začátku lekce je velice důležité účastníky přivítat a seznámit je s obsahem a cílem lekce, kterého chtějí společně s lektorem dosáhnout. V průběhu vyučování má lektor za úkol sledovat dění, koordinovat aktivity a řídit jejich tempo a rytmus, vytvářet vhodné prostředí pro studium, uplatňovat individuální přístup k jedincům a řešit nečekané

---

<sup>38</sup> *Development centrum* [online]. Portál ace-consulting.cz, 2013 [cit: 15.3. 2015].

Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>

<sup>39</sup> BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.

situace (narušování výuky, pasivní přístup účastníků, apod.). Po ukončení kurzu je na místě, aby účastníci vypracovali například esej o přínosech vzdělávací aktivity pro jejich profesní život a jejich spokojenost se stylem výuky. Tento krok je důležitou zpětnou vazbou jak pro lektora, tak i pro vrcholový management. Transferová fáze znamená přenesení získaných poznatků a vědomostí účastníků nabytých při realizaci vzdělávání do praktického života po skončení kurzu.<sup>40</sup>

## **2.8 Právní rámec vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

Základním právním dokumentem upravujícím oblast vzdělávání zaměstnanců v organizacích je zákon č.262/2006 Sb., zákoníku práce v rozsahu §227 až §235. Zde jsou rozpracované povinnosti zaměstnavatele, které musí splňovat v oblasti odborného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, přesněji v části desáté – Péče o zaměstnance, v hlavě II. – Odborný rozvoj zaměstnanců.<sup>41</sup>

Řadí se zde například prohlubování a navyšování kvalifikace, zaškolení, zaučení a odborná praxe absolventů škol. Je logické, že právní ukotvení této problematiky nalezneme v zákoníku práce, protože úzce souvisí s dalšími pracovně-právními nároky zaměstnanců organizací (např. úhrada nákladů vynaložených na zvyšování odbornosti, náhrada mzdy či platu, aj.).

## **2.9 Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z fondů EU**

Instituce Evropské unie (EU) podporuje již řadu let podnikatele ve snaze vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance prostřednictvím operačních programů. V následujících řádcích bude vymezena podpora konkurenceschopnosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců, která byla poskytnuta v programovém období 2007 – 2013, a nastíněna podpora této oblasti pro aktuální programové období 2014 – 2020.

---

<sup>40</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>41</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §227

### 2.9.1 Programové období 2007 – 2013

V programovém období 2007 – 2013 bylo na politiku soudržnosti ve všech členských státech vyčleněno více než 347 mld. Eur. Tato částka vystihuje přibližně třetinu rozpočtu celé Evropské unie za již zmíněné období. Česká republika měla k dispozici z těchto peněžních prostředků zhruba 26 mld. Eur. Podmínky pro čerpání prostředků z evropského rozpočtu stanovují nařízení Evropské unie, konkrétní strategie jsou pak ukotveny v Národním strategickém referenčním rámci. Česká republika se prostřednictvím fondů EU snaží naplnit jednotlivé cíle, které jsou realizovány prostřednictvím operačních programů. Tyto cíle pokrývají jednotlivé oblasti podpory a možnosti čerpání finančních prostředků.<sup>42</sup>

#### **Česká republika si klade za cíl:**

- konkurenceschopnou ekonomiku,
- otevřenou, flexibilní a soudržnou společnost,
- atraktivní prostředí,
- vyvážený rozvoj území.

V období 2007 – 2013 bylo v České republice využíváno celkem 26 operačních programů, které byly rozděleny mezi tři základní cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti, tj. Konvergence (sbližování), Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zařazena do programového cíle Konvergence a je jedním z osmi více cílových tematických operačních programů, na které bylo přiděleno 21,23 mld. Eur. Nalezneme ji pod názvem „Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost“.<sup>43</sup>

Operační program (OP) Vzdělávání pro konkurenceschopnost byl zaměřen na modernizaci a zkvalitnění systémů vzdělávání a na jejich propojení do komplexního systému.

---

<sup>42</sup> *Programové období 2007-2013* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25.3. 2015].

Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013>

<sup>43</sup> *Operační programy 2007-2013* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013>

Obsahoval pět prioritních os rozdělujících program na logické celky. Operační program byl z větší části financován z prostředků cíle Konvergence, avšak některé projekty celoživotního učení byly financovány z prostředků cíle Regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Pro OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost bylo vyčleněno z Evropského sociálního fondu 1,83 mld. Eur, což činí přibližně 6,8% všech finančních prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Operační program byl schválen Evropskou komisí dne 12. října 2007.<sup>44</sup>

#### **Prioritními osami operačního programu jsou:**

- počáteční vzdělávání,
- terciální vzdělávání, výzkum a vývoj,
- další vzdělávání,
- systémový rámec celoživotního učení,
- technická pomoc.

#### **Specifické cíle OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost v období 2007 – 2013:**

- rozvoj a zkvalitnění počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení kompetencí absolventů pro navýšení jejich uplatnění na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání,
- inovace v oblasti terciálního vzdělávání se zaměřením na propojení výzkumné a vývojové činnosti, větší flexibilita a kreativita absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice,
- posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím podpory dalšího rozvoje a vzdělávání na straně nabídky a poptávky,
- vytvoření moderního a kvalitního systému celoživotního učení.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>

<sup>45</sup> *Co je to OP VK?* [online]. Portál op-vk.cz, 2014 [cit: 26.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>

Celkově bylo v tomto operační programu alokováno 51 550 mil. Kč. V projektech bylo schváleno 54 526 mil Kč a skutečně proplaceno příjemcům 47 546 mil Kč. Mezi příjemce finančních prostředků v rámci OP Vzdělávání a konkurenceschopnost je řada organizací všeho druhu. Od vysokoškolských zařízení (Univerzita Palackého v Olomouci, Univerzita Karlova v Praze, VŠB-TUO), přes samotné kraje (Královehradecký, Zlínský, Moravskoslezský), společnosti zřizující přijímací řízení na střední či vysoké školy (Scio, s.r.o.), charitativní organizace (Člověk v tísni, o.p.s.), až po celou řadu větších či menších podnikatelů podnikajících v nejrůznějších oborech. Jako příklad můžeme uvést projekt Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (VŠB-TUO), který byl spolufinancován z tohoto operačního programu. Jde o projekt „Matematika s radostí“, který se snaží vytvořit interaktivní vzdělávací obsah za účelem zvýšení zájmu o matematiku, radost z učení a zlepšení matematických dovedností. VŠB-TUO přijala finanční podporu ve výši 5 946 331,40 Kč z alokovaných 8 120 088,96 Kč.<sup>46</sup>

### **2.9.2 Programové období 2014 – 2020**

V programovém období 2014 – 2020 byly vyčleněny pro Českou republiku finanční prostředky ve výši 24 mld. Eur. Evropská komise schválila dne 17. prosince 2013 nová nařízení Evropské unie, které tvoří v současném programovém období právní základnu pro podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů. Mezi novinky, týkající se i České republiky patří například rozšíření počtu zapojených fondů o fondy Politiky rozvoje venkova a Společné námořní a rybářské politiky nebo snížení počtu tematických OP a ustanovení jednoho Integrovaného regionálního operačního programu na místo původních sedmi. Další novinkou je rozšířené fungování monitorovacího systému, tedy zjednodušení administrativy spojené s žádostmi o finanční výpomoc. Následující graf znázorňuje alokaci finančních prostředků z fondů EU mezi jednotlivé operační programy.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> *Seznam příjemců OP VK* [online]. Portál op-vk.cz, 2014 [cit: 26.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/>

<sup>47</sup> *Programové období 2014-2020* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 26.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

**Obr. 2.4 Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014 - 2020**



**Zdroj:** *Programy pro programové období 2014-2020* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

Vybraná organizace má možnost v programovém období 2014 - 2020 žádat o čerpání finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ze tří operačních programů, a to z OP Výzkum, vývoj a vzdělávání - v ČR řízeným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), OP Zaměstnanost - řízeným Ministerstvem práce a sociálních věcí a Integrovaného regionálního OP - řízeného Ministerstvem pro místní rozvoj.

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání disponuje částkou 2,8 mld. Eur. Hlavním cílem je investice do rozvoje lidského kapitálu a potenciálu, která je jednou z nejdůležitějších forem veřejných investic. MŠMT chce přispět k posunu České republiky směrem k ekonomice založené na vzdělaných, motivovaných a kreativních jedincích, kteří tvoří pracovní sílu a přispívají tak k produkci konstruktivních výsledků výzkumu. Investice



budou zaměřeny především na zkvalitnění vzdělávacího systému všech forem, včetně celoživotního vzdělávání.<sup>48</sup>

**Podpora příjemců ze všech vzdělávacích stupňů je rozdělena do tří prioritních os:**

- posilování kapacit pro kvalitní výzkum,
- rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj,
- rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání všeho druhu.

Operační program Zaměstnanost disponuje částkou 2,1 mld. Eur. Jak z názvu vyplývá, je program zaměřen na podporu zaměstnanosti, ale mimo ni také na rovné příležitosti mužů a žen, na adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů, další vzdělávání, boj s chudobou, modernizaci veřejné správy a mnoho dalšího.<sup>49</sup>

**Operační program obsahuje pět prioritních os, které jej logicky dělí na:**

- podporu zaměstnanosti a adaptabilitu pracovní síly,
- sociální začleňování a boj s chudobou,
- sociální inovace a mezinárodní spolupráci,
- efektivní veřejnou správu,
- technickou pomoc.

Prioritou Integrovaného regionálního operačního programu je umožnění vyváženého rozvoje regionů, zlepšení veřejných služeb či veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje

---

<sup>48</sup> *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 27.3. 2015]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1))

<sup>49</sup> *Operační program Zaměstnanost* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 27.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>

v obcích. Cílem je především snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony. Jedním z nástrojů k odstranění těchto rozdílů je posílení zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a podpory vzdělanosti v jednotlivých regionech. Na tyto nástroje nahlížíme jako na hlavní stavební kámen pilíře EU, kterým je zvyšování kvality života obyvatel.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> *Integrovaný regionální operační program* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 28.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP/O-programu>

### **3 Charakteristika analyzované organizace**

Zpracování praktické části bakalářské práce bylo autorce umožněno ve společnosti PeMaP, s.r.o. působící řadu let v České republice. Informace potřebné k zhotovení práce získala během letní odborné stáže zaštitěné Vysokou školou Báňskou – Technickou Univerzitou v Ostravě. Následující údaje a informace poskytla společnost k potřebám zhotovení bakalářské práce v srpnu roku 2014 a v únoru roku 2015. Některé údaje již nemusí být aktuální, například věková struktura zaměstnanců. Informace pochází z interní dokumentace společnosti, oficiálních internetových stránek společnosti, nestandardizovaných rozhovorů s vybranými pracovníky a dotazníkového šetření, které v organizaci proběhlo.

#### **3.1 Obecná charakteristika, předmět podnikání, produkty**

Společnost PeMaP, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 20. května 1992 Krajským soudem v Ostravě pod spisovou značkou 3367 C se sídlem společnosti v Přerově, Na Hrázi 60. Předmětem jejího podnikání je silniční motorová doprava – nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5t a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Založena byla třemi společníky, jejichž počáteční písmena křestních jmen obsahují samotný název organizace, avšak v současnosti má společnost pouze jednoho jednatele, zároveň člena statutárního orgánu. Již od roku 1993 jím je pan Pavel Skřeček, který společnost zastupuje samostatně a v plném rozsahu. Základní kapitál společnosti PeMaP, s.r.o. činí 2 136 000 Kč. Organizace v současné době zaměstnává 27 zaměstnanců a několik brigádníků (dle situace na trhu).

Organizace se na začátku podnikání zabývala především dovozem alkoholických nápojů z Řecka, později své portfolio rozšířila na dovoz a prodej potravinářského zboží především z Řecka, Bulharska, Slovenska a Polska. Konkrétně se jedná o řecké džemy, panenské olivové oleje, bulharská vína, citrónové koncentráty, broskvové kompoty a mnoho dalšího. Novinkou v sortimentu je nápoj Aloe Vera, který společnost dováží z Taiwanu a je mezi zákazníky velice oblíbený.

Bestsellerem mezi nabízeným zbožím je jednoznačně bulharské víno Medvědí krev, na kterou vlastní společnost registraci ochranné známky. Jedná se o produkt, který byl velice populární před rokem 1989 a nadále zůstává ve velké oblibě u českých a slovenských spotřebitelů. Roční poptávka po tomto produktu činí zhruba 80 – 100 dodávek, což představuje 1 248 000 – 1 560 000 lahví o objemu 0,075 l. PeMaP, s.r.o. nabízí také výrobky společností Wrigley a Ferrero. V březnu roku 2012 získal olivový olej Terra Creta, který společnost již několik let dováží do České republiky, ocenění v testu časopisu Květy „nejlepší olivový olej na českém trhu“.

Hlavními obchodními partnery společnosti jsou především obchodní řetězce Tesco, Penny Market, Kaufland, Ahold a Makro. Mimo tyto řetězce společnost zásobuje také velké množství hotelů, velkoobchodů, restaurací a menších prodejen potravin včetně školního Bufetu na Ekonomické fakultě VŠB-TUO. Společnost v současnosti provozuje centrální sklad zboží o výměře přes 1200 m<sup>2</sup> a centrálu, které se nacházejí v Přerově. Mimo ně vlastní také pobočný sklad ve Starém Městě u Frýdku Místku.

**Obr. 3.1 Logo společnosti PeMaP, s.r.o.**



**Zdroj:** Logo [online]. Portál společnosti PeMaP, s.r.o., 2015 [cit: 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.pemap.cz/>.

### **3.2 Cíl a vize do budoucnosti**

V nejbližších letech chce PeMaP, s.r.o. rozšířit své produktové portfolio o nové výrobky a proniknout na trhy sousedících států jako je Německo nebo Rakousko. I proto si klade za jeden z hlavních interních cílů vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců nejen v oblasti jazykové vybavenosti. Jako externí cíl si společnost stanovila upevňování

a zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů a především spokojenost zákazníků s produkty, které jim nabízí. Snaží se také o vylepšení systému volby dodavatele, aby nedocházelo k odběru nekvalitních výrobků, které se za kvalitní pouze vydávají a neodpovídají požadavkům českého trhu či normám Evropské unie.

## **4 Sběr dat, analýza výsledků a jejich interpretace**

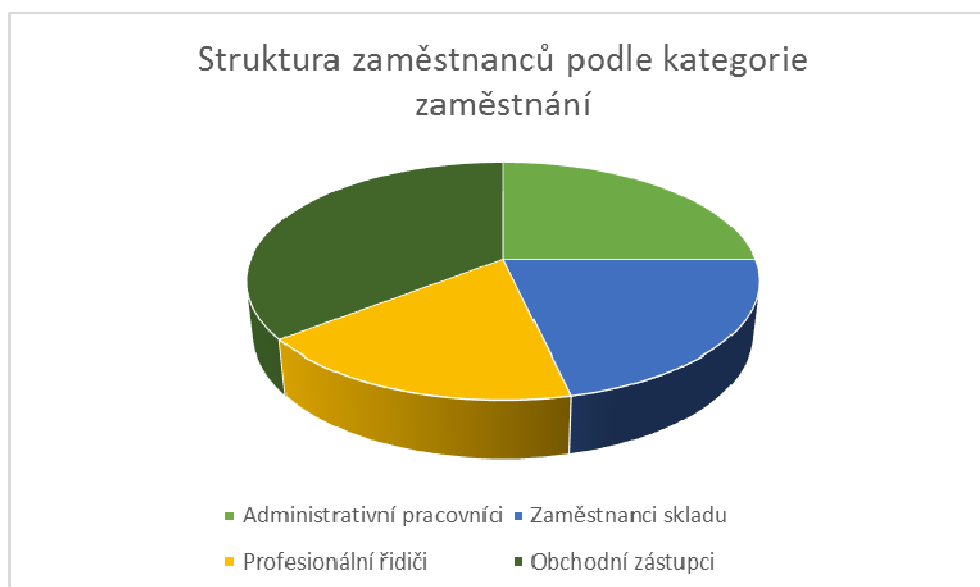
Pro vypracování bakalářské práce bylo použito několik metod a postupů, které byly vybrány dle cíle této práce. Nejprve byly vedeny nestandardizované rozhovory s vybranými pracovníky organizace (jednatel společnosti, manažer, vedoucí centrálního skladu, obchodní zástupce). Při těchto rozhovorech byly zjištěny informace nejen o organizaci, ale i informace o současném stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Autorce práce bylo umožněno nahlédnout do interní dokumentace firmy (např. struktura požárních poplachových směrnic, obsah systému vzdělávání a rozvoje pracovníků a náklady s ním spojené a podobně) a zjištěné údaje zveřejnit v bakalářské práci. V neposlední řadě bylo provedeno v organizaci dotazníkové šetření, kterého se účastnili všichni pracovníci. Dotazování se nejprve týkalo organizační struktury společnosti, dále pak samotného systému vzdělávání.

### **4.1 Organizační struktura**

Společnost zaměstnává 27 zaměstnanců. Administrativní chod společnosti a vedení obstarává sedm zaměstnanců, čtyři pracovníci pracují v centrálním skladu a dva pracovníci pracují v pobočném skladu. Pět řidičů zajišťuje část logistické činnosti ve 2 kamionech a 4 nákladních automobilech, které společnost vlastní spolu s rozsáhlým vozovým parkem automobilů, který obsluhuje mimo jiné deset obchodních zástupců. Zbylou část logistické činnosti zajišťuje outsourcingová společnost SoloTrans.

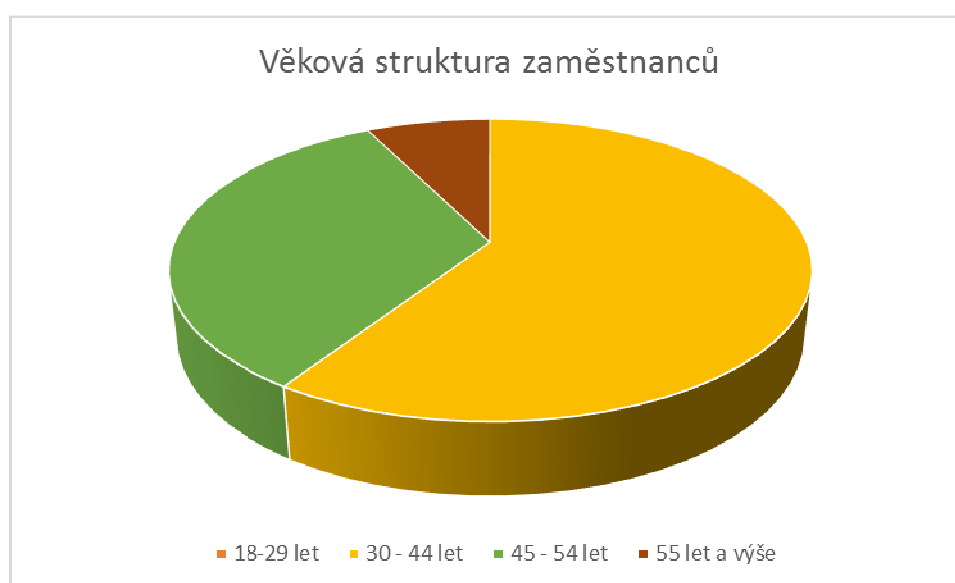
Ve skladových prostorech můžeme evidovat i několik sezónních brigádníků. Jejich počet není stálý, a proto nebudou do organizační struktury zařazeni. Většinou jsou to pracovníci z řad studentů, kteří mají dosaženo jen základní či středoškolské vzdělání ve věkové skupině 18 – 29 let. V době, kdy dotazování probíhalo, byli v organizaci přítomní tři brigádníci. Společnost zaměstnává 6 žen a 21 mužů. Má relativně mladý kolektiv pracovníků. Sice nemá žádného stálého zaměstnance ve věku 18 – 29 let, avšak ve věku 30 – 44 let je skoro 60 % pracovníků, tedy 16 lidí. Ve věku 45 – 54 let je v současné době 9 pracovníků a dva jsou starší 55 let.

**Graf 4.1 Struktura zaměstnanců podle kategorie zaměstnání**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

**Graf 4.2 Věková struktura zaměstnanců**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

Organizace má relativně jednoduchou organizační strukturu. Jedná se o hierarchické uspořádání, vymezení vztahů a vzájemných kompetencí pracovníků mezi jednotlivými pracovními útvary.

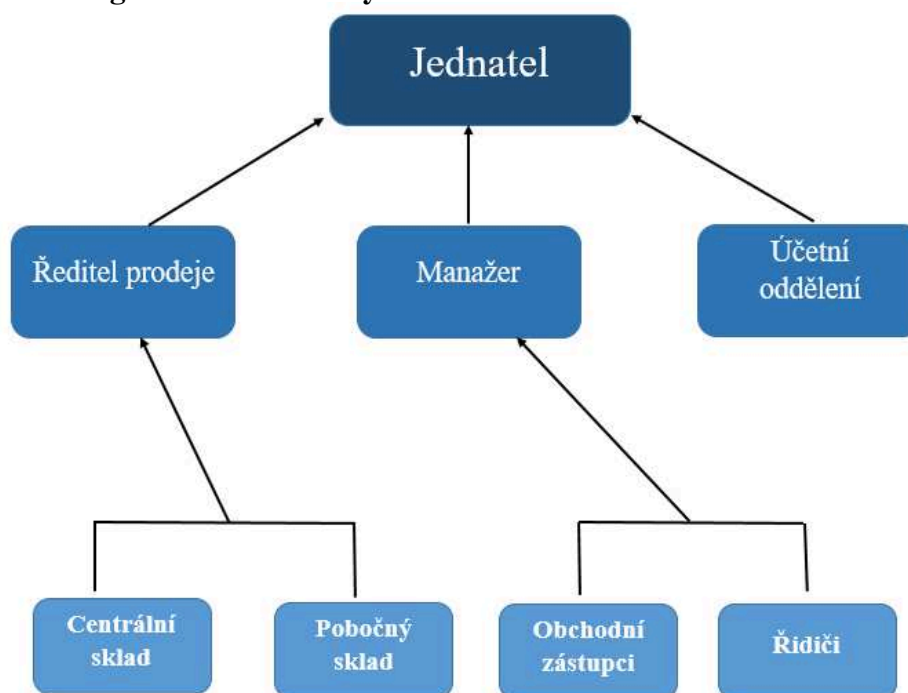
Zaměstnanci centrálního a pobočného skladu jsou podřízeni skladovým vedoucím. Ti komunikují s ředitelem prodeje. Obsahem komunikačních toků mezi nimi je řešení

objednávek a dodávek, monitorování nakládky a vykládky zboží a jiné. Obchodní ředitel deleguje úkoly svým podřízeným především ve skladových prostorách a je v kontaktu také s řidiči především ohledně včasnosti dodávek. Obchodní ředitel také koordinuje kapacitu skladů a nákladních vozidel, aby nedocházelo k přeplnění skladů nebo naopak k nevyužití kapacity nákladního vozidla a podobně.

Obchodní zástupci a řidiči jsou odpovědní manažerovi společnosti, který sleduje jejich pohyb pomocí GPS technologie zabudované v autech a je jim nápomocen při řešení nejrůznějších problémů například při překonávání jazykové bariéry na hraničních přechodech v průběhu celních prohlídek, při jednání s dodavateli v cizině či jiných neočekávaných situacích. Tato činnost je ovšem jen vedlejší činností z práce manažera. Jeho hlavním úkolem je monitorovat nové možnosti dovozu zboží, hledat nové obchodní produkty, nové obchodní partnery, prezentovat společnost na mezinárodních výstavách potravinářského zboží, podnikat pracovní cesty do zahraničí za účelem jednání o nových výhodnějších obchodních podmínkách u stávajících partnerů a mnoho dalšího.

Naopak hlavní činností obchodních zástupců je hledat nové odběratele podnikající v oblasti gastronomie či oslovovat maloobchodní jednotky a nabízet jim produkty společnosti. Účetní oddělení, manažer a ředitel prodeje jsou odpovědní za své podřízené i sami za sebe jednateli společnosti.

**Obr. 4.1 Schéma organizační struktury**

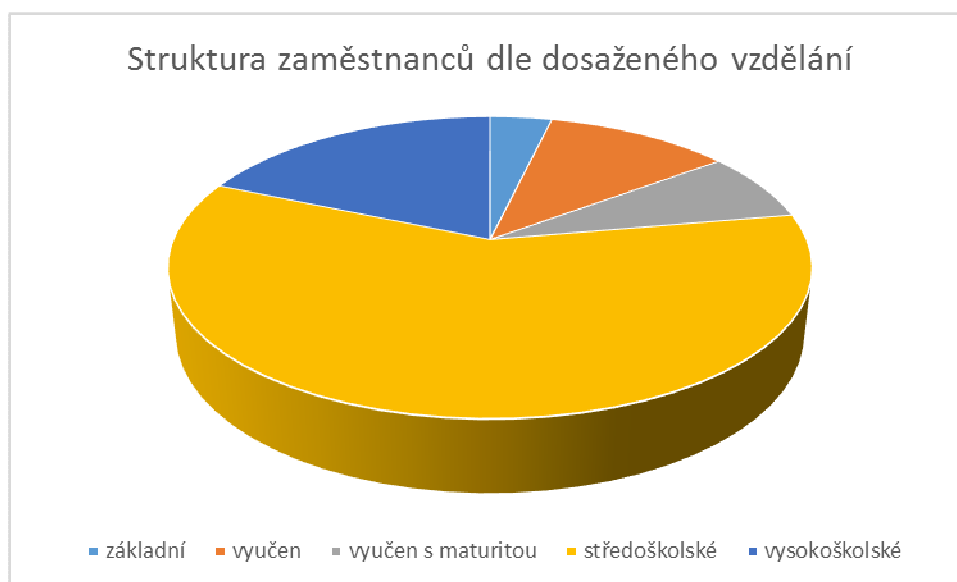


**Zdroj:** vlastní zpracování, 2015



Jak již bylo zmíněno, společnost zaměstnává 27 zaměstnanců. Následující koláčový graf znázorňuje strukturu zaměstnanců dle jejich již dosaženého vzdělání. Vysokoškolského titulu dosáhlo pět zaměstnanců, většina z nich jsou vedoucí pracovníci. Nejpočetnější skupinou, tedy 16 pracovníků, jsou pracovníci s ukončeným středoškolským vzděláním. Tito pracovníci zastávají nejrozumnější pozice, nejvíce z nich jsou obchodními zástupci. Dva pracovníci jsou vyučení s maturitou, tři vyučení a jeden pracovník dosáhl pouze základního vzdělání.

**Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

## 4.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V následující podkapitole bude popsán dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Nejprve bude vysvětleno vstupní vzdělávání, kterého se musí účastnit každý nově příchozí pracovník, který podepíše pracovní smlouvu. Průběžného a opakovaného vzdělávání se potom účastní všichni stálí pracovníci s ohledem na jejich pracovní pozice. Vstupní vzdělávání zahrnuje kurz první pomoci, bezpečnost práce na pracovišti a zaškolení s ohledem na náplň jejich práce. Sezónní pracovníci prochází

zkrácenou formou vstupního vzdělávání zaměstnanců a ve většině případů jsou mentorováni spolupracovníky v průběhu výkonu práce.

#### **4.2.1 Vstupní a průběžné vzdělávání zaměstnanců**

Zaměstnanci musí být od počátku působení v organizaci součástí systému vzdělávání. Praktický dopad na pracovníka má tento systém již při nástupu do zaměstnání. Každý jedinec, který nastoupí ve společnosti PeMaP, s.r.o. do pracovního procesu, se musí adaptovat na nové sociální prostředí a seznámit se s pracovními úkoly, které specifikují jeho pracovní pozici. Než začne pracovník svou pracovní pozici vykonávat, musí být přeškolen v oblasti bezpečnosti práce a předložit zaměstnavateli „Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství“ nebo doklad o jeho odborné způsobilosti (s ohledem na pracovní pozici, kterou bude vykonávat).

##### **4.2.1.1 Kurz první pomoci**

Nedílnou součástí vstupního vzdělávání je vykonání kurzu první pomoci, který zabezpečuje v organizaci outsourcingová firma. Délka kurzu se pohybuje okolo tří hodin dle druhu kurzu. Kurz probíhá nejprve prostřednictvím přednášky, ve které jsou účastníkům přiblíženy základní znalosti lidského těla a jeho skladby. Pracovníci jsou na přednášce také seznámeni s používáním lékárničky (auto-lékárničky) a s postupem jejího užívání při základním ošetření nejrůznějších poranění (zlomeniny, popáleniny, rány). Přednášky se účastní všichni pracovníci. Po přednášce následuje seminář. Tento typ vzdělávání zaměstnanců probíhá mimo pracoviště.

Školící seminář první pomoci je vždy specifický pro určitou skupinu zaměstnanců. Můžeme tedy sledovat rozdíly mezi školením profesionálních řidičů automobilů či nákladních vozidel, pracovníků skladových prostor nebo administrativních pracovníků. Základní náplní kurzu je podpora životních funkcí (resuscitace dle doporučení evropské resuscitační rady) a základní zdravotnická pomoc poraněnému při nastalých urgentních stavech. Četnost školení první pomoci funguje v praxi tak, že vždy, když nastoupí do zaměstnání nový zaměstnanec,

probíhá tento prvotní kurz a účastní se jej vždy při nástupu do zaměstnání a jednou ročně všichni zaměstnanci organizace. Filosofie organizace je v tomto ohledu taková, že pro pracovníka nikdy není na škodu oživení postupu při poskytování první pomoci. Každý člověk by měl být připraven poskytnout první pomoc nejen na pracovišti, ale i v osobním životě.

#### **4.2.1.2 Bezpečnost práce**

Školení bezpečnosti práce je jednou z nejdůležitějších činností v oblasti vzdělávání v organizaci. Je zde aplikovaná poznávací teorie učení, kdy se pracovníci učí za použití příruček, studují poučky a snaží se je aplikovat na pracovišti. Požární poplachové směrnice jsou jedním ze základních dokumentů, se kterým musí být každý pracovník seznámen. V organizaci jsou vyvěšeny na viditelných místech a jsou rozdílné s ohledem na pracovní pozice a místa jejich vykonávání. Tyto směrnice jsou zhotoveny pomocí jednobodové lekce, aby v případě ohrožení byly velice jednoduše a hlavně rychle aplikovány na vzniklou situaci. Zaměstnanec projde vstupním školením v požární ochraně bezprostředně po nástupu do zaměstnání.

Dále pak probíhají ve společnosti periodická školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků v požární ochraně, a to minimálně jednou ročně. Tento interval může být zkrácen s ohledem na nově vzniklé skutečnosti (např. stěhování se do nových prostor). Vzdělávací aktivita probíhá mimo pracoviště, tzn. ve výukových prostorách školící společnosti.

Taktéž jednou ročně probíhá v rámci školení simulace požárního poplachu a nácvik evakuace osob, aby v případě nebezpečí nedošlo ke zbytečným zraněním či panice. Nácvik probíhá přímo na pracovišti, kde zaměstnanci vykonávají svou práci. Tohoto nácviku se neúčastní zaměstnanci v terénu (řidiči, obchodní zástupci). Ti se navíc spolu s pracovníky, kteří mají k dispozici služební auto, účastní školení řidičů služebních vozidel a řídí se pravidly silničního provozu a zákonnými normami dané země, kterou projíždějí. Školení řidičů neprobíhají v přesně daných časových intervalech, nýbrž dle potřeby pracovníků.

Zásady bezpečné práce v potravinářském průmyslu vymezují několik bodů, kterými se musí pracovníci řídit. Tyto zásady se týkají pracovníků skladu a řidičů. Říkají jim například, jak mají zacházet se zbožím, aby neohrožovali své okolí, upřesňují pravidla manipulace s vysokozdvížným vozíkem a podobně. Mezi základní povinnosti zaměstnavatele

patří vytvoření takového pracovního prostředí pro sebe a zaměstnance, aby neohrožovalo jejich zdraví a bezpečnost a aby byly dodržovány již zmíněné zásady. Tyto základní povinnosti zaměstnavatelů jsou ukotveny v zákoníku práce, přesněji v zákoně č. 262/2006 Sb. a zákoně č. 309/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnanci jsou periodicky seznamováni se zněním těchto pravidel a zásad, a to minimálně jednou ročně.

#### **4.2.1.3 Práce s vysokozdvížným vozíkem**

Práce s vysokozdvížným vozíkem je nedílnou součástí výkonu práce pro některé zaměstnance útvaru centrálního či pobočného skladu. Manipulace s vozíkem je velice nebezpečná, a proto se v organizaci k této skutečnosti přihlíží a realizuje se časté vzdělávání v této oblasti. Organizace zde uplatňuje systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

V určitých ohledech se vysokozdvížný vozík ovládá podobně jako motorové vozidlo (většina dopravních předpisů pro manipulaci je stejných), avšak řidič musí dávat pozor na určité skutečnosti. Školení formou přednášky a tréninku provádí externí specialista v oboru přímo v místě pracoviště. V případě, že organizace zakoupí nový vozík, provádí školení specialista z řad dodavatelů těchto vozíků. V tomto případě se jedná pouze o základní zaškolení ohledně manipulace a trénink řízení stroje.

Opakované přeškolení zabezpečuje vzdělávací středisko v Olomouci. Školení zahrnuje základní principy fungování vozíku a praktickou zkoušku řízení. Školitel také názorně seznámí pracovníky s nebezpečnými situacemi, které mohou v praxi nastat. Součástí školení často bývá i prezentace případů zranění, která byla způsobena špatnou manipulací s vozíkem. Tento bod je důležitý v tom, že si řidič uvědomí nebezpečí, které může nastat. Organizace jednou za půl roku provádí již zmíněné opakované přeškolení a následnou kontrolu odborné způsobilosti formou praktických zkoušek. Při práci s vysokozdvížným vozíkem má pracovník za úkol každý den před začátkem práce provést kontrolu stroje. Návodkou mu je jednobodová lekce, umístěná v blízkosti parkoviště vozíků. Pracovníci, kteří manipulují s tímto vozíkem při výkonu práce, musí mít ukončené základní vzdělání, řidičský průkaz skupiny B a řidičský průkaz na manipulační vozík. Po absolvování školení získají tyto pracovníci vždy nové osvědčení s celostátní platností.

#### **4.2.1.4 Vzdělávání sezónních pracovníků**

Cyklus vzdělávání sezónních pracovníků není příliš pravidelný. Organizace přijímá tyto pracovníky pouze jako pomocnou sílu do skladů v období zvýšené poptávky po produktech (například před Vánoci, v letních měsících). Vzděláváním v této oblasti rozumíme standardní vstupní vzdělávání zaměstnanců s výjimkou standardního kurzu první pomoci. Brigádníci obdrží pouze příručku první pomoci, kterou mají za povinnost si prostudovat samostatně a poté jsou jejich znalosti prověřeny vedoucím pracovníkem skladu. Další vzdělávání probíhá mimo jiné také dle sociální teorie učení, kdy se pracovníci učí vykonávat pracovní povinnosti napodobováním služebně starších kolegů.

Vzdělávání formou mentoringu probíhá přímo na pracovišti při výkonu práce. Každý brigádník má přiděleného jednoho mentora z řad zaměstnanců skladu. Zaměstnanec skladu mentoruje brigádníka a pomáhá mu zvládat pracovní činnost, která mu byla přidělena vedoucím skladu. Brigádník může kdykoliv během pracovní doby kontaktovat svého mentora, pokud má nějaké otázky související s výkonem jeho pracovní náplně nebo pokud neví, jakým způsobem má zadanou práci udělat. Náplní práce brigádníků je většinou kompletace dodávek, družení zboží dle požadavků klienta, lepení etiket na produkty nebo přelepování a zabalování krabic se zbožím ochrannou fólií.

#### **4.2.1.5 Vzdělávání obchodních zástupců v oblasti styku se zákazníkem**

Obchodní zástupci a manažer jsou ve společnosti PeMaP, s.r.o. vzdělávání v oblasti styku se zákazníkem, marketingu, společenské etikety a produktového portfolia. Vzdělávání obchodních zástupců a manažera probíhá formou development centra. Styk se zákazníkem je jednou z nejdůležitějších činností společnosti. Top management potřebuje podrobně zjistit potenciál svých zaměstnanců, jejich kvality, vlastnosti, komunikační dovednosti a podobně. Tímto vzdělávacím procesem projde každý již zmíněný zaměstnanec pouze jednou za dobu působnosti v organizaci, většinou po uplynutí tří měsíční zkušební lhůty. Důvodem je velká finanční náročnost na realizaci vzdělávací aktivity.

Mimo development centrum jsou pracovníci vzdělávání formou seminářů (v oblasti styku se zákazníkem, formy nabídky a následného prodeje výrobku či společenské etiketě například při pracovních schůzkách) a hraní rolí. Obchodní zástupci simulují situace z jejich běžné pracovní náplně a snaží se navzájem přesvědčit o koupi vybraného produktu. Poté si role vymění mezi sebou. Tato metoda je pro pracovníky nejen velice zábavná, ale i užitečná, protože si na vlastní kůži vyzkouší, jak se cítí zákazník, a zdali je či není jejich chování příliš impulzivní či v některých případech až dotěrné a mohlo by potencionálního zákazníka odradit od další spolupráce. U hraní rolí bývá přítomen i obchodní ředitel a jednatel společnosti. Ti vyjadřují své názory na práci obchodních zástupců a radí, co by měli buďto na svém chování nebo na obsahu prodejní techniky změnit.

Manažer a produktový ředitel prochází marketingovým školením periodicky jednou za půl roku. Jedná se například o seminář o základech marketingu, kurz prezentace společnosti v tiskovinách, kurz tvorby inzerce či kurz efektivní prezentace firmy na sociálních sítích. Inzerce na sociálních sítích se zdá být fenoménem posledních let a pro společnost PeMaP, s.r.o. i velice dobrou marketingovou strategií, kterou společnost efektivně aplikuje. Názorným příkladem může být oblíbenost nejprodávanějšího produktu, bulharského vína Medvědí krev, na facebookové stránce společnosti, kde jej sleduje více než 14 000 lidí.

#### **4.2.1.6 Vzdělávání top managementu v oblasti styku s dodavateli**

Několikrát ročně se manažer, produktový ředitel a jednatel účastní pracovních cest do zahraničí, především do Řecka a Bulharska. Cílem těchto cest je navázat spolupráci s novými dodavateli a hledání produktů, které nemají na českém či slovenském trhu zastoupení. Společnost se tedy účastní například veletrhů vín, na kterých jsou umístěny prezentační stánky společnosti. Pokaždé před pracovní cestou probíhá porada těchto pracovníků a Just in time výcvik. Jde o týmovou spolupráci, vymezení si kompetencí mezi účastníky pracovní cesty, ujasnění si cíle cesty, vyslechnutí si názorů a rad od ostatních účastníků týmu a podobně.

Před pracovní cestou, s ohledem na cílovou destinaci, proběhne ještě školení jednatele a obchodního ředitele v oblasti společenské etikety a zvyklostí vybrané země z úst manažera. Mentorem je manažer z důvodu jeho řecké národnosti a blízké znalosti místních poměrů

a zvyklostí. Společnost tuto skutečnost považuje za konkurenční výhodu oproti jiným organizacím ve stejném oboru. Obchodníci z balkánských států preferují obchodování v rodné řeči, v dané zemi a velmi důležitý je i osobní kontakt. Na Balkáně probíhají obchodní schůzky často neformálně formou společných večeří, jednání spojená s návštěvou zajímavých míst apod. Proto je důležité znát zdejší tradice, zvyklosti a obchodní protokol. Příslušníci těchto národů většinou nemají s ničím problém a nepoužívají ve svém slovníku slova nevím, neumím, neznám. Někdy dokonce slibují i nesplnitelné, jen aby potěšili obchodního partnera. Je dobré, aby čeští obchodníci věděli, že nesmí na balkánské obchodníky naléhat nebo je k něčemu nutit. Jednání probíhají v malém počtu osob a je samozřejmostí vyjednávání o ceně.

#### **4.2.1.7 Vzdělávání jednatele a účetních**

Ve společnosti PeMaP, s.r.o. jednatel využívá ke svému osobnímu rozvoji vzdělávací metodu koučování. Vzdělávání probíhá mimo pracovní dobu v neformálním prostředí dle potřeb jednatele. Kouč pomáhá jednatele v řešení jeho profesních problémů, radí mu, jakým způsobem zefektivnit fungování organizace, jakým způsobem by se měl v dané situaci na pracovišti chovat, pomáhá mu ujasňovat si myšlenky, vytvořit nápady na zlepšení stavu, a nacházet nové cesty k řešení různých situací. Mimo to si jednatel prohlubuje své znalosti v oblasti ekonomie studiem na vysoké škole.

Účetní útvar čítá čtyři zaměstnance. Ryze ženské oddělení zabezpečuje správný chod společnosti po účetní stránce. Mimo jiné jsou účetní přeškoleny v oblasti novelizací daňových zákonů či Živnostenského zákona, Nového občasného zákoníku či Zákona o obchodních korporacích, dle potřeb, minimálně však jednou ročně. Školení zabezpečuje Svaz účetních Olomouc. V minulosti společnost uplatňovala také strategický přístup ke vzdělávání. Proběhlo zaškolení pracovníků ve fungování nového programu na vedení podvojného účetnictví, který organizace zakoupila a v současné době používá.

#### **4.2.1.8 Vzdělávání pracovníků skladu**

Vzdělávání v oblasti práce ve skladu probíhá 100 hodin výuky a následně 4 hodiny zkoušek. Po úspěšném zvládnutí přezkoušení získají pracovníci osvědčení s celostátní platností. Školení se rozděleno na několik dílčích celků. Účastníci se učí orientovat v příslušné oborové legislativě, posuzovat kvalitu zboží, plánovat dodávky zboží a množství zásob, ovládat inventarizaci zboží ve skladu a s ní spojenou administrativní zátěž, ošetřování, příjem, skladování a manipulaci se zbožím, zpracovávat doklady pro skladovou evidenci a mnoho dalšího. Školení se také účastní ředitel prodeje.

#### **4.2.1.9 Neformální vzdělávání formou outdoor trainingu**

Společnost PeMaP, s.r.o. založila 29. ledna 2010 cyklistický tým CK PeMaP Přerov.<sup>51</sup> Tomuto kroku předcházela snaha o realizaci nějakého druhu outdoor trainingu pro pracovníky. Společnost má relativně mladý kolektiv plný vitálních jedinců, a proto byla jasnou volbou cyklistika. Postupem času se z tohoto neformálního procesu teambuildingu stala velice populární cyklistická událost vyhledávaná nejen pracovníky společnosti a jejich rodinnými příslušníky, ale širokou veřejností. Doprovodným programem při závodu, který se koná jednou ročně, jsou vystoupení živé hudby, dětská odpoledne se spoustou her a zábavy a podobně. Ze společnosti PeMaP, s.r.o. se rázem stala „rodinná firma“ a ze zaměstnanců jedna velká rodina. V současné době společnost podporuje mladé sportovce, kteří závodí pod firemní značkou dokonce na mezinárodní úrovni.

Mimo již zmíněnou cyklistiku pořádá společnost pro své zaměstnance s rodinami o letních prázdninách podnikové „soustředění“ v Beskydech. Zde se mohou pracovníci zapojit do nejrůznějších míčových her, pěší turistiky, plavání a podobně. Tato vzdělávací technika je pro morálku na pracovišti velice důležitá a přináší s sebou i v podstatě bezproblémové pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Mimo jiné je také v tomto ohledu společnost lukrativní i pro případné uchazeče o zaměstnání.

---

<sup>51</sup> *O nás* [online]. Portál ckprerov.cz, 2014 [cit: 4.4. 2015]. Dostupné z: <http://www.ckprerov.cz/o-nas/>



## 4.2.2 Odborná způsobilost

Odbornou způsobilostí se rozumí souhrn znalostí a dovedností potřebných k výkonu pracovní činnosti. Seznam činností, k jejichž vykonávání je zapotřebí prokázání odborné způsobilosti, je vymezen v příloze Živnostenského zákona. K získání odborné způsobilosti je potřeba často složit oborovou zkoušku.

### 4.2.2.1 Odborná způsobilost řidičů

Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů je povinen se účastnit řidič, který:

- Je občanem členského státu Evropské unie a má na území České republiky trvalý pobyt,
- je občanem členského státu Evropské unie a má na území České republiky přechodný pobyt, který trvá alespoň 185 dnů v kalendářním roce, nebo
- je občanem jiného členského státu Evropské unie a vykonává závislou práci pro zaměstnavatele usazeného na území České republiky nebo podniká na území České republiky.<sup>52</sup>

Vstupní školení trvá 140 hodin. Součástí podmínek pro získání profesní způsobilosti řidiče je mimo jiné psychologické vyšetření, které provádí psychologové akreditovaní ministerstvem dopravy a povinná pravidelně se opakující lékařská prohlídka. Podle §48 odst. 2 zákona č. 247/2000 Sb. je řidič povinen se účastnit pravidelného školení v celkovém rozsahu 35 hodin do konce pátého roku od data vydání průkazu o profesní způsobilosti. Toto školení musí pracovník vykonávat každý rok před datem vydání průkazu řidičského oprávnění pro obsluhu nákladních vozidel a kamionů s přívěsem. Školení není ukončeno žádným přezkoušením. Jde o prohlubování znalostí získaných při vstupním školení.

---

<sup>52</sup> Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů [online]. Portál profi-autoskola.cz, 2014 [cit: 4.4. 2015]. <http://www.profi-autoskola.cz/index.php/skoleni-profesni-zpusobilosti-ridicu>

Profesionální řidiči společnosti PeMaP, s.r.o. musí před nástupem do zaměstnání prokázat svou odbornou způsobilost. Řidiči předkládají vedení společnosti řidičský průkaz skupiny C (C+D), který je opravňuje k řízení nákladních vozidel a kamionů s přívěsem. Výpis z karty řidiče není standardně ze zákona povinný pracovník předkládat, ale vedoucí společnosti jej vyžadují jako důkaz, že řidič dodržuje dopravní předpisy, nezpůsobil dopravní nehodu z nedbalosti nebo neřídí dopravní vozidlo pod vlivem návykových látek. Řidiči prochází také školením od spolupracovníků. Jsou například mentorováni od vedoucích skladů či účetních v oblasti administrativy spojené s výkonem jejich profese (přebírání zboží a jeho kontrola, vyloučení vadných nebo poškozených výrobků z dodávky a podobně).

V současné době společnost PeMaP, s.r.o. zaměstnává pět profesionálních řidičů. Jeden obchodní zástupce prochází profesním školením a po úspěšném zvládnutí zkoušek a získání průkazu profesní způsobilosti přejde v rámci stejné organizace na pozici profesionálního řidiče nákladních automobilů.

#### **4.2.2.2 Odborná způsobilost vedoucí účetního oddělení**

Vedoucí pracovnice na účetním oddělení se již při nástupu do zaměstnání prokázala svou odbornou způsobilost prostřednictvím maturitního vysvědčení z obchodní akademie a potvrzením od bývalého zaměstnavatele o pětileté praxi v oboru. Nyní si prostřednictvím dálkového studia při zaměstnání doplňuje kvalifikaci na vysoké škole, ekonomické fakultě.

### **4.3 Náklady na vzdělávací a rozvojové aktivity**

Následující graf znázorňuje výši nákladů vynaložených na vzdělávací aktivity v minulých pěti letech vybranou společností. V roce 2010 bylo vynaloženo 175 768 Kč. Náklady jsou v porovnání s následujícím rokem nízké z důvodu trvající celosvětové finanční krize, která zasáhla i evropský trh s potravinami. Situace se zlepšila v roce 2011, kdy společnost vynaložila 195 876 Kč na vzdělávací aktivity. Tato zvýšená hodnota odráží situaci v podniku. Společnost zainvestovala do koupě nového účetního programu a administrativní pracovníci, kteří s programem pracují, museli být v této oblasti mimořádně přeškolení.

V roce 2012 činily tyto náklady 176 554 Kč. Následně došlo k poklesu výdajů spojených se vzdělávacími aktivitami a to tak, že tyto aktivity v roce 2013 činily 165 864 Kč a v roce 2014 pak 163 986 Kč. Nejnižší výdaje za posledních pět let na rozvoj pracovníků v roce 2014 značně ovlivnily intervence České Národní Banky a změna kurzu české koruny. Průměrně investuje společnost přibližně 2 710 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance na rozvoj a vzdělávání jeho osobnosti. Organizace používá metodu benchmarkingu, tedy porovnání se s konkurencí, v oblasti vynaložených nákladů na vzdělávání a jejich využití v praxi. Zjišťuje tím, jaký efekt mají tyto náklady na velikost tržeb a následně zisku.

**Graf 4.4 Vynaložené náklady na vzdělávací aktivity v jednotlivých letech**



**Zdroj:** interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování, 2015

#### **4.4 Výsledky a interpretace dotazníkového šetření**

Pracovníci obdrželi během července 2014 dotazník týkající se posouzení vzdělávacích aktivit, které jim společnost PeMaP, s.r.o. zabezpečuje. Dotazník obsahoval 17 otázek, z toho bylo deset otázek zcela uzavřených, dvě otevřené otázky a pět polo-uzavřených otázek. V každé otázce měli možnost pracovníci zaškrtnout pouze jednu odpověď, která se zcela ztotožňovala s jejich názorem. Pracovníci se také mohli rozhodnout, zdali se chtějí dotazníkového šetření účastnit nebo neodpovídat na otázky, které by jim byli nepříjemné (např. věk, dosažené

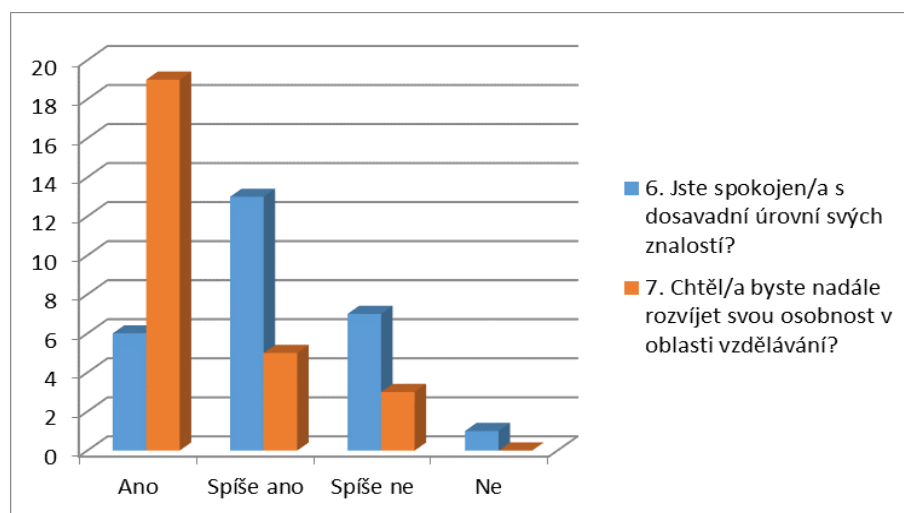
vzdělání). Dotazník je zcela anonymní. Pracovníci mají možnost nahlédnout do dokončené bakalářské práce a zjistit výsledky dotazníkového šetření v průběhu července 2015 na adrese sídla společnosti. Celý dotazník je k dispozici v přílohách práce.

Prvních pět otázek v dotazníku se týkalo organizační struktury společnosti. Interpretace této části dotazníku je zařazena do kapitoly organizační struktura. Zbývajících 12 otázek se zabývá zjištěním informací ze strany pracovníků o názoru na samotný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci, jejich spokojenosti či nespokojenosti s tímto systémem a motivace pracovníků k osobnímu vzdělávání a rozvoji ze strany nadřízených či spolupracovníků.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 dotázaných. Všichni dotázaní souhlasili se spoluprací a vyplnili příslušný dotazník. Tři z nich byli brigádníci, kteří se po odpovědění prvních tří otázek dalšího dotazování neúčastnili. Cílem dotazování brigádníků bylo zjištění věkové struktury této skupiny pracovníků a působiště výkonu jejich práce v organizaci.

Na otázku, zdali jsou pracovníci spokojeni s dosavadní úrovní jejich znalostí, kladně odpovědělo zhruba 70% (ano, spíše ano) a zbylých 30% spokojeno není vůbec nebo z části. Následující otázka se zabývala oblastí zájmu o budoucí rozvoj své osobnosti v oblasti vzdělávání. Přes 70% dotázaných má jednoznačný zájem o rozvoj své osobnosti, 11% pracovníků odpovědělo, že by o něj měli spíše zájem a 11% spíše nezájem. Žádný pracovník nevyslovil jasný nesouhlas a nechť se nadále vzdělávat v organizaci. V následujícím grafu můžeme sledovat jednotlivé počty pracovníků, přiřazené k jejich odpovědím na otázky.

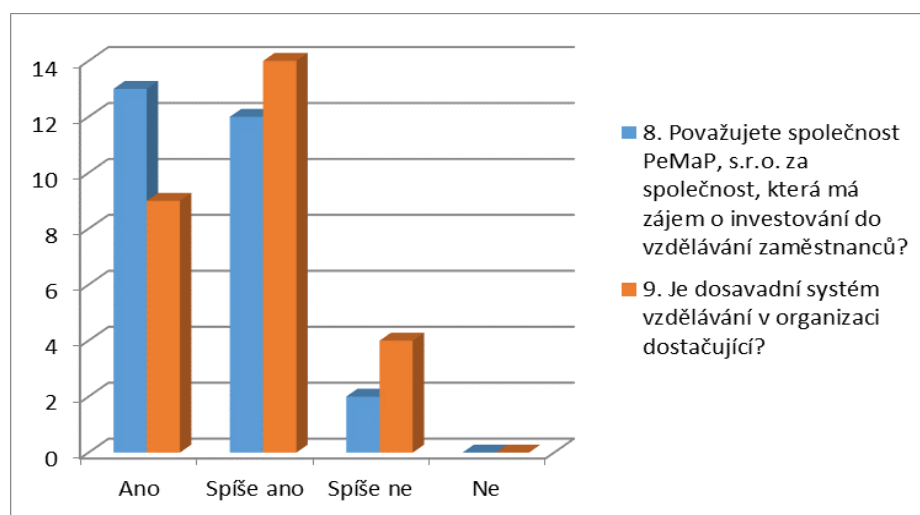
**Graf 4.5 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

Další oblastí dotazníku je systému vzdělávání a rozvoje v organizaci a snaha vedení společnosti o jeho realizaci. Pracovníci byli dotázáni na otázku, jestli si myslí, že organizace má zájem na o investování do této oblasti. Více jak 48% pracovníků si myslí, že ano, více jak 44 % spíše ano a pouhých necelých 8% zastává názor, že společnost spíše neinvestuje. Žádný pracovník nevyslovil jasný nesouhlas s touto otázkou. Dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci se zdá být zcela dostačující více jak třetině zaměstnanců, spíše dostačující více jak 51% pracovníků a je spíše nedostačující pro 16% dotázaných. Žádnému pracovníku není dosavadní systém vzdělávání v organizaci nedostačující. Jako důvod jejich nesouhlasu uvedli pracovníci ve většině případů absenci jazykových kurzů. V následujícím sloupcovém grafu můžeme sledovat zjištěné údaje o počtech pracovníků související s těmito otázkami.

**Graf 4.6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**



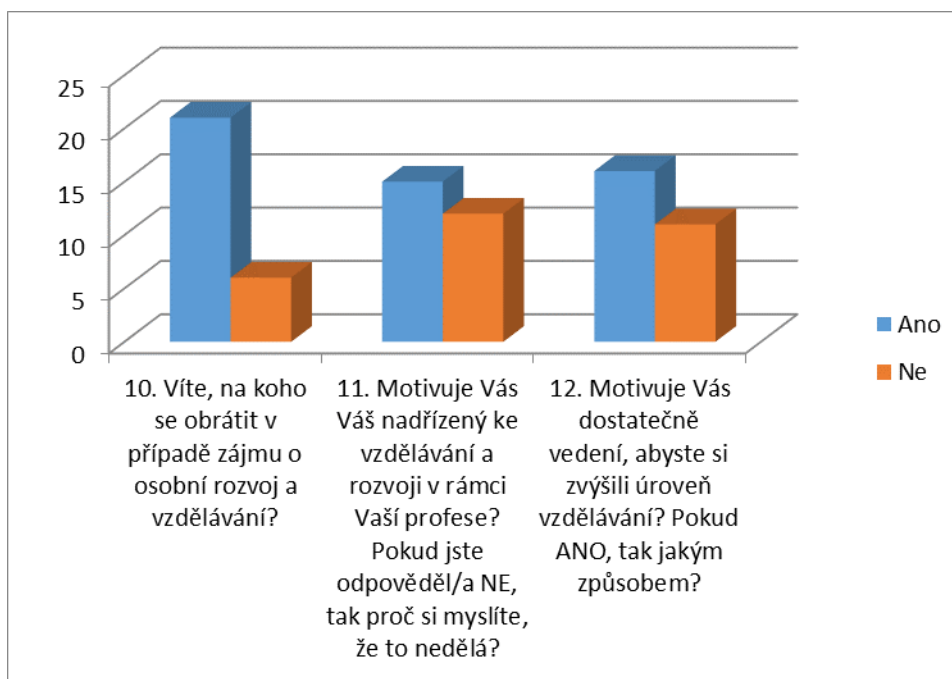
**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

Následující otázky se týkají motivace zaměstnanců k jejich vzdělávání a rozvoji ze strany jak vedení organizace, tak přímých nadřízených nebo jejich vnitřní motivace. Nejprve byli pracovníci dotazováni na to, jestli vědí, koho by měli v organizaci kontaktovat v případě, že by se chtěli z vlastní iniciativy vzdělávat v rámci své pracovní pozice. Více jak 77% dotázaných vědí, koho kontaktovat a zbylých necelých 33% pracovníků neví, na koho se v tomto případě obrátit.

V případě motivace ze strany přímého nadřízeného odpovědělo více jak 55% dotázaných, že je jejich nadřízený motivuje k osobnostnímu rozvoji v rámci své profese. Necelých 45% dotázaných pracovníků si myslí, že je nadřízený dostatečně nemotivuje. Jako příčinu jeho jednání uváděli pracovníci například obavu z toho, že by podřízený mohl zaujmout právě jeho vedoucí pracovní pozici nebo se vedoucí obává toho, že by musel do vzdělávání zasahovat i on (například mentorováním) a nechce dělat další práci nad rámec jeho pracovní pozice.

Na otázku, zdali pracovníky motivuje samotné vedení společnosti a jak, odpovědělo skoro 60% dotázaných, že je vedení dostatečně nemotivuje a zbylých více jak 40% pracovníků si myslí, že ano. Jako způsob motivace většina pracovníků uvedla vyšší platové ohodnocení, možnost povýšení nebo ohodnocení formou jednorázových prémie. Následující graf znázorňuje výsledky dotazníkového šetření a přesný počet odpovědí na jednotlivé otázky.

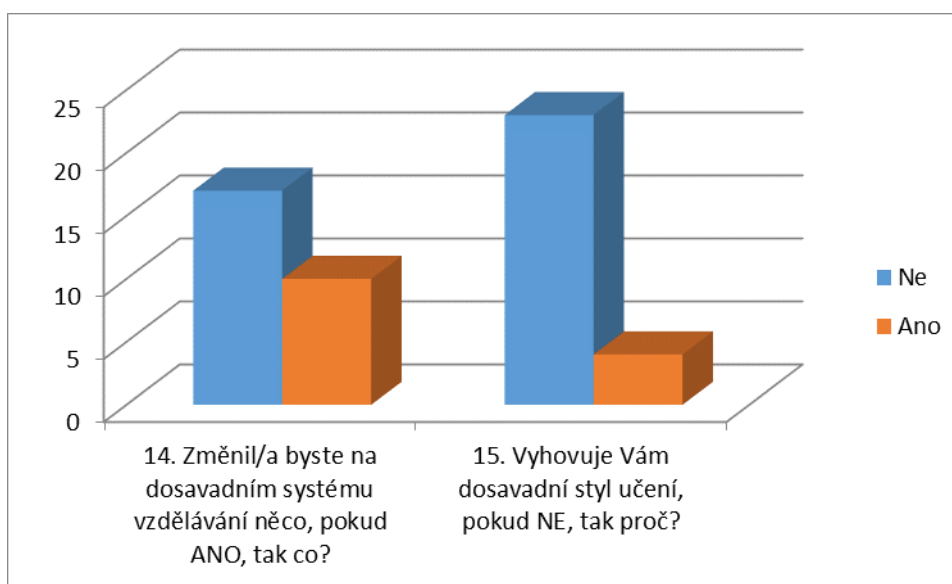
**Graf 4.7 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

Skoro 63% dotázaných by nic neměnilo na dosavadním systému vzdělávání v organizaci. Zbýlých 37% pracovníků by systém měnilo. Na otázku proč by jej měnili pracovníci odpovídali různě, například by se nechtěli účastnit přednášek, ale praktických seminářů či workshopů nebo si myslí, že jsou dostatečně vzdělaní v oblasti poskytnutí první pomoci, tudíž školení v této oblasti není nutné. Více jak 85% dotázaných vyhovuje dosavadní styl učení a pouhým 15% dotázaných styl nevyhovuje. Na otázku proč někteří odpověděli, že se při něm málo naučí, ale neví, jak to zlepšit.

**Graf 4.8 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

Na otázku, jak často uplatňují pracovníci při své práci v organizaci vědomosti a dovednosti získané při vzdělávacích aktivitách měli pracovníci na výběr o z možností každý den, několikrát týdně, několikrát měsíčně, několikrát ročně, skoro nikdy a nikdy. Více jak 40% dotázaných pracovníků používá tyto dovednosti a vědomosti každý den, během výkonu jejich práce. Více jak 44% pracovníků je používá několikrát týdně, více jak 7% pracovníků několikrát měsíčně a ročně. Ani jeden pracovník neodpověděl, že by získané dovednosti a znalosti nepoužil skoro nikdy a nikdy. Následuje grafické znázornění odpovědí na příslušnou otázku.

**Graf 4.9 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**



**Zdroj:** údaje z dotazníkového šetření, vlastní zpracování, 2015

Poslední dvě zcela otevřené otázky se týkaly přínosnosti vzdělávací aktivit v organizaci. Většině dotázaných přišla jako nepřínosnější neformální vzdělávací aktivita formou outdoor trainingu na letním „soustředění“ v Beskydech. Řediteli prodeje navíc vyhovovalo vzdělávání ze strany manažera společnosti v oblasti styku se zahraničními dodavateli. Za velice přínosnou aktivitu uvedly pracovnice účetního oddělení školení v rámci nového účetního programu. Některé v dotazníku uvedly, že by nebyly skoro vůbec schopny s programem pracovat, pokud by se neúčastnily školení. Pro dva pracovníky skladu je nejřínosnější vzdělávání v oblasti práce se vysoko zdvižným vozíkem a poučení o bezpečnosti s touto prací spojenou. Jeden uvedl, že si vůbec neuvědomuje, jaké nebezpečí mu hrozí při špatné manipulaci s tímto zařízením. Jako nejméně přínosnou vzdělávací aktivitu označili někteří řidiči společnosti přípravu na prokazování odborné způsobilosti řidiče. Zhruba polovina dotázaných uvedla jako zbytečný kurz první pomoci. Některé pracovníky tvrdí, že vnímají jako potřebné všechny aktivity, které vykonávají v rámci vzdělávání v organizaci.



## 4.5 Shrnutí

Systém vzdělávání pracovníků společnosti PeMaP, s.r.o. je po dobu fungování firmy relativně dobře propracovaný. Existují však jisté rezervy, které byly díky dotazníkovému šetření a jiným metodám sběru dat zjištěny. Jedná se především o tyto mezery:

- absolutní absence výuky cizích jazyků (především anglického, bulharského a řeckého) v organizaci,
- společnost vůbec nečerpá dostupné finanční prostředky z operačních programů EU,
- nedostatečná motivace pracovníků ze strany vedení společnosti v oblastech rozvoje dovedností, vědomostí či rekvalifikace v jejich oboru,
- organizace v současné době nevyužívá k hodnocení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků a jeho přínosu pro organizaci žádný nástroj, který by změřil efekt účelnosti vzdělávacích aktivit a celkový dopad na výkonnost společnosti.

## 5 Návrhy a doporučení

Navrhovala bych zaměřit se na jazykové vzdělávání zaměstnanců, vzhledem k předmětu podnikání společnosti PeMaP, s.r.o. Především u řidičů by se mělo jednat o kurz zaměřující se na výuku jazyka řeckého, bulharského a anglického. Vyčíslení nákladů spojených s realizací této vzdělávací aktivity se nachází v příloze. Jazykových kurzů by se měli účastnit i pracovníci centrálního skladu (minimálně vedoucí skladu), kteří komunikují s řidiči, zaměstnanci společnosti SoloTrans a přebírají dodávkové listy při příjmu zboží na sklad a podobně. V případě jakýchkoliv problémů během transportu zboží jsou to právě oni, kdo řeší situaci přímo na místě a v případě neznalosti místního jazyka dochází ke zbytečným prodlevám. Pokud je tedy dnes kamion se zbožím zadržen na hranicích a je potřeba něco vyřešit, tak řidič pouze zavolá vedení společnosti a předá aparát příslušníkovi celní správy, a tyto osoby potom společně komunikují v angličtině a snaží se takto na dálku danou situaci vyřešit. Jazykový kurz by měl využít i jednatel společnosti a obchodní ředitel. Kurzy by měly probíhat v několika úrovních. Určitě bych doporučila kurz anglického jazyka pro začátečníky a pokročilé. Řidiči by se měli účastnit základního kurzu řeckého a bulharského jazyka. S ohledem na budoucí vizi společnosti bych do systému vzdělávání zařadila i výuku německého jazyka, protože chce společnost expandovat zboží do Rakouska a Německa. Doporučovala bych tedy kontaktovat jazykovou školu, která má zkušenosti se získáváním dotací na jazykové vzdělávání zaměstnanců. Škola je pak schopna zařídit veškerou administrativu a zajistí samotnou výuku, tudíž by se jednalo o bezpracnou a bezplatnou možnost jak jazykově vzdělat zaměstnance společnosti. Doporučila bych také realizovat e-learningovou výuku cizích jazyků. Myslím si, že především pro řidiče by tato forma vzdělávací aktivity velice přijatelná z důvodu její časové nenáročnosti oproti kurzům v jazykové škole.

V současnosti lze využít projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“, který navazuje na sérii projektů, jež jsou v České republice realizovány z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost od roku 2009. Tento projekt je zaměřen zejména na vzdělávání zaměstnanců těch zaměstnavatelů, kteří mají na trhu stabilní pozici s možností růstu. Vybrané podniky tak mohou získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců a zároveň budou zaměstnavatelům hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců po dobu jejich vzdělávání. Lze tak získat příspěvek na mzdové náklady zaměstnance až ve výši 27 600 Kč (minimální hodinová sazba činí 165 Kč). Projekt „Podpora

odborného vzdělávání zaměstnanců“ je realizován v období od 1. prosince 2013 do 30. listopadu 2015. Podmínkou však je, že zaměstnavatelé vstupující do projektu nesmí mít v meziročním srovnání vyšší pokles tržeb než 15%. Společnost PeMaP, s.r.o. tak má šanci ještě v tomto roce využít možností tohoto projektu na vzdělávání svých zaměstnanců. Doporučila bych zahájit čerpání finančních prostředků z operačních programů EU v programovém období 2014 – 2020. V současné době ještě nebyly vyhlášeny výzvy k čerpání dotací týkající se konkrétních operačních programů, proto nelze predikovat kdy a v jakém rozsahu budou tyto výzvy konkrétně realizovány.

Více jak 60% zaměstnanců společnosti si myslí, že je vedení dostatečně nemotivuje k tomu, aby se vzdělávali a rekvalifikovali. Doporučila bych tedy vedení společnosti svolávat periodicky jednou za měsíc poradu jednotlivých pracovišť. Porady by se účastnil jak top management, tak všichni zaměstnanci daného pracoviště. Na této poradě by mělo vedení organizace zjistit, jak jsou zaměstnanci s prací, kterou vykonávají, spokojeni, zdali pak svou práci zvládají vykonávat, jestli jsou spokojeni s pracovním prostředím, zdali by neměli zájem o přeškolení v určité oblasti či školení nových technologií a podobně. Jsem si jista, že by tuto možnost přivítaly pracovnice účetního oddělení, protože jsou práci, dle mého názoru, dělají stereotypně a vzdělávání v této oblasti by jistě zvýšilo jejich produktivitu práce a výkon.

Dále bych společnosti navrhla, aby se zaměřila na přípravu a realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit tak, aby přinášely zpětný měřitelný efekt. Jako nástroj tohoto měření by měla společnost využít Kirkpatrickův/Phillipsův model alespoň do jeho druhé úrovně tj. úroveň hodnocení (reakce účastníků) a úroveň učení. Tyto dvě úrovně posuzují to, jak se účastníkům vzdělávací aktivita líbila, ovšem nehodnotí efektivitu této aktivity. Nedoporučila bych organizaci realizovat měření pomocí modelu ve všech úrovních, protože je velice náročné z důvodu, že není jednoduché izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů. Je tedy obtížné kvalifikovat přínosy, které vzdělávání organizaci přineslo. V první úrovni, tedy reakce účastníků, bych navrhla použít jako nástroj realizace hodnocení dotazníkové šetření a rozhovory. Toto dotazníkové šetření by mělo být realizováno vždy po ukončení jakékoliv vzdělávací aktivity, která se v organizaci uskutečnila. Z vlastní zkušenosti jsem zjistila, že pracovníci byli velice překvapeni, že se jich někdo ptá na názor související se systémem vzdělávání v organizaci. Doporučila bych tedy top managementu, aby více naslouchal svým zaměstnancům a vyžadoval od nich zpětnou vazbu. Myslím si, že by tato aktivita ušetřila společnosti náklady, které vynakládá na vzdělávací aktivity, které jsou v jistém ohledu zbytečné a mohla je investovat v jiné oblasti.

## 6 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích se stává v posledních letech velice zajímavou oblastí rozvoje lidského kapitálu pro vrcholový management a lukrativním prostředkem pro dosažení strategických cílů podniku. Díky průběžnému celoživotnímu vzdělávání zvyšuje člověk svou kvalifikaci, společenskou i ekonomickou hodnotu, a tím zvyšuje životní komfort.

Vzdělávací proces každého jedince má svůj počátek v mateřské škole, pokračuje přes základní a většinou střední školu. Určité procento lidské populace v průběhu několika let vystuduje i vysokou školu. Následný nástup do zaměstnání však ve většině případů ukazuje, že dosud nabyté znalosti nestačí. V tomto případě nastává fáze celoživotního vzdělávání, které spočítá buďto v iniciativě samotného jedince a chuti se nadále vzdělávat nebo naopak spočívá v rozvoji lidského kapitálu ze strany zaměstnavatele. Bakalářská práce je obsahově zaměřena právě na rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání pracovníků v organizacích. V úvodní části bakalářské práce jsou vymezena teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizací. Praktická část práce na tyto východiska navazuje aplikační částí realizovanou na vybranou organizaci PeMaP, s.r.o., která je v práci představena a v níž byl celý výzkum realizován. Cílem práce bylo posouzení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci, zjištění případných nedostatků v tomto systému a navrhnutí řešení, která by zabezpečila jeho lepší fungování.

Základním předpokladem pro zhotovení práce s jistou vypovídací hodnotou byla spolupráce zaměstnanců společnosti PeMaP, s.r.o. na dotazníkovém šetření, spolupráce pracovníků účetního oddělení a vedení společnosti s mojí osobou a přístup ke kvalitní odborné literatuře. Informace, které jsem tímto způsobem získala, mi pomohly k nalezení nedostatků, kterými systém vzdělávání pracovníků disponuje a zároveň mne inspirovaly k nalezení případných návrhů a doporučení, které by tyto nedostatky co nejvíce eliminovaly.

Pevně věřím, že mnou zjištěné nedostatky budou reflektovány vedením společnosti. Doporučení, které jsem navrhla v závěru práce, nejsou finančně náročné vzhledem k alokaci finančních prostředků společností na oblast vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Pokud se organizace bude řídit těmito doporučeními především v oblasti čerpání finančních prostředků z operačních programů EU, pak budou náklady na zlepšení celého systému vzdělávání v organizaci takřka nulové. Myslela jsem si, že do práce zahrnu i postup získávání dotací

z operačních programů „ušitý na míru“ společnosti, ale v době, kdy jsem práci odevzdávala, ještě nebyly vyhlášeny výzvy ministerstvy pro žadatele, tudíž jsem tuto problematiku do práce nezahrnula.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 987-80-247-3067-7.
- [5] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KIRKPATRICK D. L. and J. D. KIRPATRICK. *Evaluating Training Programs*. 3rd edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. 373s. ISBN 978-1-57675-348-4.
- [7] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80-247-3651-8.
- [8] WILTON, Nick. *An Introducion to Human Recource Management*. London: Sage Publications Ltd., 2013. 480s. ISBN 978-1-4462-5583-4.
- [9] ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978- 80-7357-903-6.

## Internetové zdroje

- [10] *Blended Learning Boosts Achievement* [online]. edbuzz.org, 2009 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://edbuzz.org/sroner/2009/07/blended-learning-boosts-achievement/>
- [11] *Mentoring* [online]. Asociace mentoringu.cz, 2013 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
- [12] *Česká asociace mentoringu* [online]. camv.cz, 2013 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.camv.cz/o-asociaci/>
- [13] *Outdoor Training* [online]. Portál managementmania.com, 2013 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outdoor-training>
- [14] *Just In Time Learning* [online]. Portál andromedia.cz, 2014 [cit: 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/just-time-learning>
- [15] *Development centrum* [online]. Portál ace-consulting.cz, 2013 [cit: 15.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>
- [16] *Programové období 2007-2013* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013>
- [17] *Operační programy 2007-2013* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013>
- [18] *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 25. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>
- [19] *Co je to OP VK?* [online]. Portál op-vk.cz, 2014 [cit: 26. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>
- [20] *Seznam příjemců OP VK* [online]. Portál op-vk.cz, 2014 [cit: 26. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/>

- [21] *Programové období 2014-2020* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 26. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- [22] *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 27. 3. 2015]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1))
- [23] *Operační program Zaměstnanost* [online]. Portál strukturalni-fondy.cz, 2014 [cit: 27. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>
- [24] *Logo* [online]. Portál společnosti PeMaP, s.r.o., 2015 [cit: 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.pemap.cz/>
- [25] *O nás* [online]. Portál ckprerov.cz, 2014 [cit: 4. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.ckprerov.cz/o-nas/>
- [26] *Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů* [online]. Portál profi-autoskola.cz, 2014 [cit: 4. 4. 2015]. <http://www.profi-autoskola.cz/index.php/skoleni-profesni-zpusobilosti-ridicu>
- [27] *Březinka Jazyková škola* [online]. Portál e-jazyky.cz, 2014 [cit: 1. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.e-jazyky.cz/anglictina-pro-pokrocile.php>
- [28] *Kurz bulharštiny* [online]. Portál revolucni.com, 2013 [cit: 1. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.revolucni.com/bulharstina.php>
- [29] *Jazykové kurzy řečtiny* [online]. Portál parakalo.cz, 2014 [cit: 1. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.parakalo.cz/jazykove-kurzy-rectiny-pro-verejnost/>



## Seznam zkratek

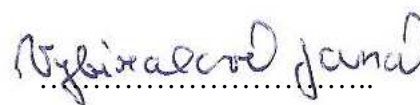
§	paragraf
%	procento
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GPS	Global Position System
Kč	Korun českých
l.	litr
mil.	milion
mld.	miliard
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
OP	Operační program
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
Sb.	sbírka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
t.	tuna
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015



Jana Vybíralová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Vyčíslení nákladů na vzdělávací aktivity pracovníků

## Přílohy

### Příloha č. 1:

#### Dotazník

Vážená paní/pane,

právě jste obdržel/a dotazník. Ten mapuje systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti **PeMaP, s.r.o.** a získané informace jsou určeny k zhotovení praktické části bakalářské práce na téma „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění. Dotazník je časově nenáročný a **zcela anonymní!**

Pokud se **nechcete účastnit dotazníkového šetření**, tak u první otázky označte pole „**NE**“. Pokud jsou Vám některé otázky **nepříjemné, pak na ně neodpovídejte!**

Dotazník se skládá ze 17 otázek, z toho je 10 otázek zcela uzavřených, dvě otevřené otázky a pět polo-uzavřené otázky. V každé otázce zaškrtněte pouze jednu odpověď, která se ztotožňuje zcela s Vaším názorem.

Výsledky dotazníkového šetření budou spolu s celou bakalářkou prací k nahlédnutí u obchodního ředitele během **července 2015**.

Předem Vám děkuji za vstřícnost, ochotu a Váš čas!

Vybíralová Jana, studentka ekonomické fakulty VŠB-TUO.

**1. Chci se účastnit dotazníkového šetření?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**2. Pracovní pozice:**

- ☐ Administrativa (účetní)
- ☐ Top Management
- ☐ Řidič nákladního automobilu či kamionu
- ☐ Obchodní zástupce
- ☐ Skladník v centrálním skladě
- ☐ Skladník v pobočném skladě
- ☐ Brigádník

**3. Věk:**

- ☐ 18 – 29 let
- ☐ 30 – 44 let
- ☐ 45 – 54 let
- ☐ 55 let a více

*Pokud jste zaškrtnli „Brigádník“, pak pro Vás dotazování končí a já Vám tímto děkuji za Váš čas.*

**4. Jste:**

- ☐ Muž
- ☐ Žena

**5. Vaše již dosažené vzdělání:**

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen/a
- ☐ Vyučen/a s maturitou
- ☐ Středoškolské
- ☐ Vysokoškolské

**6. Jste spokojen/a s dosavadní úrovní svých znalostí?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**7. Chtěl/a byste nadále rozvíjet svou osobnost v oblasti vzdělávání?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**8. Považujete společnost PeMaP, s.r.o. za společnost, která má zájem o investování do vzdělávání zaměstnanců?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**9. Je dosavadní systém vzdělávání v organizaci dostačující, pokud NE nebo SPÍŠE NE, tak proč?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne \_\_\_\_\_
- ☐ Ne \_\_\_\_\_

**10. Víte, na koho se obrátit v případě zájmu o osobní rozvoj a vzdělávání?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**11. Motivuje Vás Váš nadřízený ke vzdělávání a rozvoji v rámci Vaší profese? Pokud jste odpověděl/a NE, tak proč si myslíte, že to nedělá?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne \_\_\_\_\_

**12. Motivuje Vás dostatečně vedení, abyste si zvýšili úroveň vzdělávání? Pokud ANO, tak jakým způsobem?**

- ☐ Ne
- ☐ Ano \_\_\_\_\_

**13. Změnil/a byste na dosavadním systému vzdělávání něco, pokud ANO, tak co?**

- ☐ Ne
- ☐ Ano \_\_\_\_\_

**14. Vyhovuje Vám dosavadní styl učení, pokud NE, tak proč?**

☐ Ano

☐ Ne\_\_\_\_\_

**15. Jak často uplatňujete při práci vědomosti a dovednosti získané při vzdělávacích aktivitách?**

☐ každý den

☐ několikrát týdně

☐ několikrát měsíčně

☐ několikrát ročně

☐ skoro nikdy

☐ nikdy

**16. Která vzdělávací aktivita za poslední rok pro Vás byla nejpřínosnější a proč?**

**17. Která vzdělávací aktivita byla pro Vás nejméně přínosná za poslední rok a proč?**

*Tímto dotazování končí. Děkuji Vám za Váš čas a přeji příjemný zbytek dne.*

## Příloha č. 2:

### Náklady na vzdělávací aktivity v oblasti rozvoje jazykové vybavenosti pracovníků

<b>Znalostní úroveň</b>	<b>Anglický jazyk<sup>53</sup></b>	<b>Bulharský jazyk<sup>54</sup></b>	<b>Řecký jazyk<sup>55</sup></b>
<b>Začátečník</b>  (délka trvání kurzu + cena)	15 x 90 min  <b>3 750 Kč</b>	38 x 45 min  <b>4 230 Kč</b>	40 x 45 min  <b>3 690 Kč</b>
<b>Pokročilý</b>  (délka trvání kurzu + cena)	15 x 90 min  <b>3 750 Kč</b>	38 x 45 min  <b>4 230 Kč</b>	40 x 45 min  <b>3 690 Kč</b>

<sup>53</sup> *Březinka Jazyková škola* [online]. Portál e-jazyky.cz, 2014 [cit: 1.5. 2015]. Dostupné z: <http://www.e-jazyky.cz/anglictina-pro-pokrocile.php>

<sup>54</sup> *Kurz bulharštiny* [online]. Portál revolucni.com, 2013 [cit: 1.5. 2015]. Dostupné z: <http://www.revolucni.com/bulharstina.php>

<sup>55</sup> *Jazykové kurzy řečtiny* [online]. Portál parakalo.cz, 2014 [cit: 1.5. 2015]. Dostupné z: <http://www.parakalo.cz/jazykove-kurzy-rectiny-pro-verejnost/>